



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Sara Marina Oliveira Ramos

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL PERCEBIDA E
AS VIRTUDES INDIVIDUAIS**
IMPACTO NO COMPROMETIMENTO AFETIVO E NO
DESEMPENHO INDIVIDUAL DOS COLABORADORES

Tese no âmbito do Doutoramento em Gestão de Empresas orientada pelo
Professor Doutor Filipe Jorge Ribeiro de Almeida e pela Professora
Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e apresentada à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra.

Dezembro de 2021



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Sara Marina Oliveira Ramos

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL PERCEBIDA E
AS VIRTUDES INDIVIDUAIS
IMPACTO NO COMPROMETIMENTO AFETIVO E NO
DESEMPENHO INDIVIDUAL DOS COLABORADORES**

Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas apresentada à Faculdade
de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de
Doutor.

Dezembro, 2021

DEDICATÓRIA

À memória dos meus avós:

Maria Lopes Marinheiro e Henrique Oliveira

AGRADECIMENTOS

A realização desta tese é a concretização de um sonho pessoal. Mas esta conquista não teria sido possível sem todos aqueles que estiveram ao meu lado, neste longo, árduo e solitário percurso.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer, de forma muito especial, ao Professor Doutor Filipe Almeida e à Professora Doutora Isabel Dimas pela orientação científica desta tese de doutoramento.

Ao Professor Doutor Filipe Almeida, agradeço por me ter incentivado a prosseguir neste domínio de investigação, bem como pelo estímulo constante de um espírito de independência e originalidade.

À Professora Doutora Isabel Dimas, agradeço cada momento de partilha de conhecimento científico, revestidos com constantes palavras de apoio, motivação e amizade, que foram determinantes na concretização deste projeto pessoal.

Ao Professor Doutor Elias Soukiazis, quero expressar a minha gratidão pela inspiração que sempre me proporcionou e por ter acreditado sempre em mim. Tenho ainda de agradecer pelos conselhos e amizade ao longo desta caminhada.

A todos os Professores que me ajudaram na revisão do texto, na construção e validação do questionário, o meu agradecimento, em especial: ao Professor João Amado, à Professora Helena Marujo, à Professora Carmen Reste e ao Professor Rodney Peach.

Ao Andrew F. Hayes, autor da ferramenta *Process*, o meu profundo agradecimento pela partilha de diversos artigos científicos da sua autoria e pela ajuda na compreensão de determinados conceitos inerentes à análise e tratamento estatístico dos dados permitindo, assim, que este trabalho fosse concluído com o rigor estatístico que exige.

Às empresas que acolheram os estudos empíricos realizados quero expressar, de igual modo, o meu agradecimento, porque sem essa colaboração este trabalho não poderia ter sido realizado.

À Universidade de Coimbra, em particular, à Faculdade de Economia, docentes e restantes colaboradores, agradeço todo o apoio para a realização deste projeto e por me terem proporcionado a oportunidade de concretizar o sonho de dar aulas na casa onde cresci como pessoa e como profissional.

Gostaria de agradecer aos meus antigos alunos, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, que confiaram e admiraram o meu trabalho e por quem, também, sempre procurei aprender e melhorar a cada dia.

À SRAM Portugal, à Direção Geral e restante equipa, e aos amigos que descobri, agradeço a confiança, a flexibilidade, o apoio e a compreensão ao longo desta caminhada.

Quero expressar o meu profundo agradecimento à minha família que sempre me apoiou, incondicionalmente, na conquista deste sonho. Um agradecimento aos meus pais por fazerem de mim a pessoa que sou hoje e, em especial, à minha mãe Elisabete, por ser a luz da minha vida e um verdadeiro exemplo de força e carácter. Ao meu Irmão, por ser o modelo que me inspira todos os dias, que me apoia incondicionalmente e que sempre esteve presente quando mais precisei. À minha Cunhada, pelas conversas, partilhas e enorme amizade. E à minha Madrinha, pelo amor incondicional e pelas palavras amigas.

Aos meus amigos de infância, aos amigos de Coimbra, e a todos os outros que marcaram a minha vida. Obrigada por me aceitarem como sou, por compreenderem a minha ausência e por me receberem sempre com um enorme sorriso.

Aos meus amigos da formação de *Coaching*, agradeço as inúmeras conversas e o apoio na descoberta do que faltava em mim para terminar este projeto.

À minha melhor amiga, Sylvie Azenha, que considero uma irmã, um sincero obrigada por nunca ter desistido da nossa amizade, por me aceitar como sou e nunca me ter julgado por todos os momentos em que não estive presente.

A ti, que me ouves, que me apoias, que sempre confiaste em mim, no meu potencial, no meu carácter. Que muitas vezes me ajudaste a levantar, quando não encontrava a força. Agradeço a TI, por estares perto.

A todos aqueles que contribuíram para o desenvolvimento desta tese, o meu sincero obrigada. A verdade é que sem vocês nada disto teria sido possível... Sou eternamente grata a todos!

EPÍGRAFE

Matar o sonho é matarmo-nos. É mutilar a nossa alma. O sonho é o que temos de realmente nosso, de impenetravelmente e inexpugnavelmente nosso.

Fernando Pessoa

RESUMO

No contexto atual de grave crise económica, financeira e moral, emerge a urgência da integração da responsabilidade social e das virtudes morais individuais na agenda das organizações. Os comportamentos das organizações, incluindo as práticas socialmente responsáveis implementadas, são determinantes no seu relacionamento com os vários *stakeholders* e condicionam a sua sobrevivência num ambiente cada vez mais globalizado e competitivo. Com o presente estudo procuramos compreender em que medida as perceções da responsabilidade social das organizações (RSO) e as virtudes individuais explicam o comprometimento afetivo e o desempenho individual dos colaboradores, enquanto agentes morais, cujas atitudes e comportamentos contribuem para o sucesso ou fracasso de uma organização. Constitui, igualmente, nosso objetivo analisar o papel mediador do comprometimento afetivo e o papel moderador das virtudes individuais. Esta proposta de investigação visa uma abordagem holística da RSO ao integrar fundamentos éticos e filosóficos na gestão e estratégia das organizações. Para responder aos objetivos propostos foi utilizada uma metodologia quantitativa, através da administração de um questionário a uma amostra de 561 colaboradores provenientes de seis organizações portuguesas. Os resultados empíricos obtidos confirmam a influência positiva das práticas socialmente responsáveis nas atitudes e comportamentos individuais, as quais contribuem para o desenvolvimento de um forte vínculo emocional com a organização, levando os colaboradores a investir e a mobilizar esforços que se manifestam em elevados níveis de desempenho e que beneficiam a organização no seu todo. O desempenho social das organizações surge, assim, de forma indubitável, como uma ferramenta estratégica acessível às organizações que facilita a retenção de talentos e potencia o desempenho individual dos seus colaboradores com vista ao sucesso individual e organizacional. Os resultados revelam, ainda, que as virtudes individuais, enquanto características morais presentes nos indivíduos, influenciam as várias dimensões do desempenho individual dos colaboradores, além de desempenharem um papel moderador na relação entre as perceções da RSO e o comprometimento afetivo e na relação entre as perceções da RSO e o desempenho individual dos colaboradores. No seu conjunto, este estudo representa um contributo essencial para a compreensão do modo como as perceções da RSO e as virtudes individuais dos colaboradores permitem às organizações promover a atração, retenção e desenvolvimento de talentos e, ainda, a melhoria e otimização do desempenho individual dos seus membros.

As principais limitações e contribuições teóricas e práticas deste estudo são analisadas e discutidas, procedendo-se à sugestão de possíveis linhas de investigação para estudos futuros.

Palavras-chave: Responsabilidade social organizacional; virtudes individuais; forças do carácter; comprometimento afetivo; desempenho individual.

ABSTRACT

In the current context of severe economic, financial and moral worldwide crisis, the integration of social responsibility and individual moral virtues into the agenda of organizations is urgent. Organization behaviors, including social responsibilities practices, determine the *stakeholder* relations and limit its ability to survive in an increasingly globalized and competitive environment. With the current study we intend to understand the impact of corporate social responsibility (CSR) perceptions and individual virtues on employees' affective commitment and individual performance, as moral agents, whose attitudes, and behaviors help determine the success or failure of the organization. It is also our aim to analyze the mediating role of affective commitment and the moderating role of individual virtues. This research proposal aims to ensure a holistic CSR approach towards ethical and philosophical foundations into organizations management and strategies. To respond to the proposed objectives, a quantitative methodology was used, through the administration of a questionnaire to 561 employees from six Portuguese companies. The main findings confirm the positive impact of socially responsible practices on individuals' attitudes and behaviors, which contribute to build a strong emotional bond with the organization and leads employees to invest and mobilize efforts, which results in high levels of performance and benefit the organization as a whole. Accordingly, corporate social performance emerges as a strategic tool that enable companies to retain talents and to enhance employees' individual performance, which is critical for individual and organizational success. Results also show that individual virtues, as moral qualities attached to a person, influence the different job performance dimensions, playing also a moderator role between CSR perceptions and affective commitment and CSR perceptions and individual performance. Overall, this study represents an essential contribution to understand the way employees' perceptions of CSR and individual virtues enable organizations to attract, retain and develop talent, as well as to improve and optimize members' individual performance. Main limitations and theoretical and practical contributions of the study are discussed, and future research directions are presented.

Keywords: Corporate social responsibility; individual virtues; character strenghts; affective commitment; individual performance.

LISTA DE SIGLAS

AFC	Análise fatorial confirmatória
AFE	Análise fatorial exploratória
CSRF	<i>Character Strengths Rating Form</i>
CA	Comprometimento afetivo
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CCP	Comportamento contraprodutivo
CCO	Comportamento de cidadania organizacional
CCS	Corporate Citizenship Scale
DA	Desempenho adaptativo
DPP	Desempenho próprio do papel
EA-RSP	Escala de Avaliação da Responsabilidade Social Percebida
EA-FCP	Escala de Avaliação das Forças do Carácter Percebidas
EA-CA	Escala de Avaliação do Comprometimento Afetivo
EA-DIP	Escala de Avaliação do Desempenho Individual Percebido
FC	Fiabilidade compósita
IM	Índice de modificação
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
POB	<i>Positive Organizational Behavior</i>
POP	<i>Positive Organizational Psychology</i>
POS	<i>Positive Organizational Scholarship</i>
RSO	Responsabilidade social das organizações
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
TCM	<i>Three-Component Model</i>
UNGC	<i>United Nations Global Compact</i>
VIA-IS	<i>Values in Action - Inventory of Strengths</i>
VEM	<i>Variância extraída média</i>
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1. Síntese das teorias e abordagens da RSO	11
Tabela 1.2. Classificação dos <i>stakeholders</i>	27
Tabela 1.3. Consequências das percepções da RSO.....	32
Tabela 2.1. Princípios da doutrina utilitarista.....	40
Tabela 2.2. Princípios da doutrina kantiana	41
Tabela 2.3. Características da virtude aristotélica	48
Tabela 2.4. Virtudes intelectuais e morais.....	48
Tabela 2.5. Virtudes morais aristotélicas	50
Tabela 2.6. Virtudes e forças do carácter	54
Tabela 2.7. Classificação das forças do carácter	55
Tabela 2.8. Comparação entre as abordagens filosófica e psicológica	57
Tabela 2.9. Consequências das forças do carácter.....	60
Tabela 3.1. Definições de comprometimento organizacional	66
Tabela 3.2. Modelos multidimensionais do comprometimento organizacional.....	69
Tabela 3.3. Caracterização das três componentes do comprometimento organizacional ...	70
Tabela 3.4. Antecedentes do comprometimento afetivo	73
Tabela 3.5. Consequentes do comprometimento afetivo.....	75
Tabela 4.1. Enquadramento dos modelos do desempenho individual.....	79
Tabela 4.2. Modelos conceptuais do desempenho individual e respetivas dimensões.....	81
Tabela 4.3. Variáveis antecedentes do desempenho individual	87
Tabela 4.4. Variáveis antecedentes do CCO	89
Tabela 4.5. Variáveis antecedentes do CCP	92
Tabela 4.6. Variáveis antecedentes do DA.....	94
Tabela 5.1. Constructos fundamentais.....	99
Tabela 5.2. Hipóteses de investigação.....	121
Tabela 6.1. Classificação da pesquisa	124
Tabela 6.2. Amostra por setor e atividade	129
Tabela 6.3. Características sociodemográficas (N = 561).....	130
Tabela 6.4. Escala de Avaliação da Responsabilidade Social Percebida	135
Tabela 6.5. EA-RSP: Saturações fatoriais (<i>S</i>) e comunalidades (<i>h</i> ²).....	139
Tabela 6.6. EA-RSP: Valores do <i>alpha</i> de Cronbach e correlações item/dimensão.....	140
Tabela 6.7. Índices de ajustamento obtidos nas AFC à escala EA-RSP	145

Tabela 6.8. EA-RSP: Valores do <i>alpha</i> de Cronbach e correlações item/dimensão	146
Tabela 6.9. Escala de Avaliação do Comprometimento Afetivo	148
Tabela 6.10. EA-CA: Saturações fatoriais (<i>S</i>) e comunalidades (<i>h</i> ²)	150
Tabela 6.11. EA-CA: Valores do <i>alpha</i> de Cronbach e correlações item/dimensão.....	150
Tabela 6.12. Índices de ajustamento obtidos nas AFC à escala EA-CA.....	152
Tabela 6.13. EA-CA: Valores do <i>alpha</i> de Cronbach e correlações item/dimensão.....	153
Tabela 6.14. Escala de Avaliação do Desempenho Individual Percebido.....	155
Tabela 6.15. EA-DIP: Saturações fatoriais (<i>S</i>) e comunalidades (<i>h</i> ²)	157
Tabela 6.16. EA-DIP: Valores do <i>alpha</i> de Cronbach e correlações item/dimensão.....	158
Tabela 6.17. Correlações entre as dimensões do desempenho individual.....	162
Tabela 6.18. Índices de ajustamento obtidos nas AFC à escala EA-DIP	162
Tabela 6.19. EA-DIP: Valores do <i>alpha</i> de Cronbach e correlações item/dimensão.....	163
Tabela 6.20. Escala de Avaliação das Forças do Carácter Percebidas	168
Tabela 6.21. EA-FCP: Saturações fatoriais (<i>S</i>) e comunalidades (<i>h</i> ²).....	173
Tabela 6.22. EA-FCP: Valores do <i>alpha</i> de Cronbach e correlações item/dimensão	173
Tabela 6.23. Índices de ajustamento obtidos nas AFC à escala EA-FCP	176
Tabela 6.24. EA-FCP: Valores do <i>alpha</i> de Cronbach e correlações item/dimensão	177
Tabela 7.1. Índices de ajustamento obtidos na AFC ao modelo de medida global	179
Tabela 7.2. Pesos fatoriais estandardizados, fiabilidade individual dos itens, fiabilidade compósita, variância extraída média e <i>alpha</i> de Cronbach	180
Tabela 7.3. Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de <i>Pearson</i>	184
Tabela 7.4. Análise das relações entre as perceções da RSO, o CA e o desempenho.....	193
Tabela 7.5. Análise das relações entre a força intelectual, o CA e o desempenho.....	196
Tabela 7.6. Análise das relações entre a força de restrição, o CA e o desempenho.....	197
Tabela 7.7. Análise da moderação da força intelectual na relação entre as perceções da RSO e o CA e o desempenho	199
Tabela 7.8. Análise da moderação da força de restrição na relação entre as perceções da RSO e o CA e o desempenho	200
Tabela 7.9. Resumo dos resultados das hipóteses de investigação	210

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Pirâmide da RSO. Fonte: Adaptada de Carroll (1991, p. 14)	22
Figura 1.2. Modelo dos três domínios da RSO. Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll (2003, p. 509).....	24
Figura 5.1. Modelo conceptual de investigação	100
Figura 6.1. Índices de estrutura fatorial da EA-RSP (modelo tridimensional).....	143
Figura 6.2. Índices de estrutura fatorial da EA-CA (modelo revisto)	152
Figura 6.3. Índices de estrutura fatorial da EA-DIP (modelo quadridimensional revisto) 161	
Figura 6.4. Índices de estrutura fatorial da EA-FCP (modelo bidimensional revisto)	177
Figura 7.1. Efeitos da interação entre a força intelectual e as percepções da RSO no comprometimento afetivo.....	203
Figura 7.2. Efeitos da interação entre a força de restrição e as percepções da RSO no comprometimento afetivo.....	205
Figura 7.3. Efeitos da interação entre a força intelectual e as percepções da RSO no CCO	207
Figura 7.4. Efeitos da interação entre a força de restrição e as percepções da RSO no CCP	209

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
CAPÍTULO 1 – RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES.....	8
1.1. Introdução.....	8
1.2. Abordagens e teorias à responsabilidade social	10
1.3. A evolução e história da responsabilidade social	13
1.4. O conceito da responsabilidade social.....	19
1.4.1. A definição de Carroll (1979).....	19
1.4.2. O modelo de Carroll (1991).....	21
1.4.3. O modelo de Schwartz e Carroll (2003).....	23
1.5. A importância de uma abordagem orientada para os <i>stakeholders</i>	25
1.6. As consequências da responsabilidade social.....	28
1.6.1. As consequências das perceções da RSO nos colaboradores	30
1.7. A responsabilidade social em Portugal.....	34
1.8. Conclusões.....	36
CAPÍTULO 2 – VIRTUDES INDIVIDUAIS E FORÇAS DO CARÁCTER	38
2.1. Introdução.....	38
2.2. As teorias éticas	40
2.3. A evolução e história da ética das virtudes.....	42
2.4. O conceito e abordagens às virtudes na ética organizacional.....	44
2.5. A abordagem filosófica clássica	46
2.5.1. A doutrina aristotélica do meio-termo.....	49
2.6. A abordagem da psicologia organizacional positiva	51
2.7. Uma comparação entre abordagens	56
2.8. As consequências das virtudes e forças do carácter	58
2.9. Conclusões.....	62
CAPÍTULO 3 – COMPROMETIMENTO AFETIVO.....	64
3.1. Introdução.....	64
3.2. O conceito de comprometimento organizacional	65
3.3. Abordagens do comprometimento organizacional	67
3.4. O modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen.....	70
3.5. Os antecedentes e os consequentes do comprometimento afetivo	72

3.5.1. Antecedentes do comprometimento afetivo	72
3.5.2. Consequentes do comprometimento afetivo.....	74
3.6. Conclusões.....	75
CAPÍTULO 4 – DESEMPENHO INDIVIDUAL.....	77
4.1. Introdução.....	77
4.2. O desempenho individual: constructo multidimensional	78
4.3. Modelos conceptuais transversais do desempenho individual	80
4.4. Desempenho próprio do papel.....	82
4.5. Comportamento de cidadania organizacional.....	83
4.6. Comportamento contraprodutivo.....	85
4.7. Desempenho adaptativo.....	86
4.8. Antecedentes do desempenho individual	86
4.8.1. Antecedentes do desempenho próprio do papel	88
4.8.2. Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional.....	89
4.8.3. Antecedentes do comportamento contraprodutivo	91
4.8.4. Antecedentes do desempenho adaptativo	93
4.9. Conclusões.....	95
PARTE II: ESTUDO EMPÍRICO	97
CAPÍTULO 5 – MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	98
5.1. Introdução.....	98
5.2. Constructos	98
5.3. Modelo conceptual	99
5.4. As hipóteses de investigação	101
5.4.1. Relações entre as perceções da RSO, o comprometimento afetivo e o desempenho individual.....	101
5.4.2. Relações entre o comprometimento afetivo e o desempenho individual	105
5.4.3. O papel mediador do comprometimento afetivo na relação entre as perceções da RSO e o desempenho individual.....	107
5.4.4. Relações entre as virtudes individuais, o comprometimento afetivo e o desempenho individual.....	108
5.4.5. O papel mediador do comprometimento afetivo na relação entre as virtudes individuais e o desempenho individual	116
5.4.6. O papel moderador das virtudes individuais na relação entre as perceções da RSO e o comprometimento afetivo e o desempenho individual	118
5.5. Conclusões.....	121
CAPÍTULO 6 - MÉTODO	123
6.1. Introdução.....	123

6.2.	Procedimento e caracterização da amostra.....	127
6.2.1.	Procedimentos adotados no contacto com as organizações.....	127
6.2.2.	Procedimentos adotados na recolha de informação.....	128
6.2.3.	Caracterização da amostra.....	129
6.3.	Escala de Avaliação da Responsabilidade Social Percebida.....	131
6.3.1.	Processo de adaptação e avaliação da validade de conteúdo.....	131
6.3.2.	Validade de constructo e fiabilidade.....	135
6.3.2.1.	Estudo 1 – Análise fatorial exploratória.....	136
6.3.2.2.	Estudo 2 – Análise fatorial confirmatória.....	140
6.4.	Escala de Avaliação do Comprometimento Afetivo.....	146
6.4.1.	Processo de adaptação e avaliação da validade de conteúdo.....	146
6.4.2.	Validade de constructo e fiabilidade.....	149
6.4.2.1.	Estudo 1 – Análise fatorial exploratória.....	149
6.4.2.2.	Estudo 2 – Análise fatorial confirmatória.....	150
6.5.	Escala de Avaliação do Desempenho Individual Percebido.....	153
6.5.1.	Processo de adaptação e avaliação da validade de conteúdo.....	153
6.5.2.	Validade de constructo e fiabilidade.....	155
6.5.2.1.	Estudo 1 – Análise fatorial exploratória.....	156
6.5.2.2.	Estudo 2 – Análise fatorial confirmatória.....	159
6.6.	Escala de Avaliação das Forças de Carácter Percebidas.....	163
6.6.1.	Processo de construção do instrumento de medida.....	163
6.6.1.1.	Construção dos itens do instrumento de medida.....	165
6.6.1.2.	Desenvolvimento do instrumento de medida.....	166
6.6.2.	Validade de constructo e fiabilidade.....	170
6.6.2.1.	Estudo 1 – Análise fatorial exploratória.....	170
6.6.2.2.	Estudo 2 – Análise fatorial confirmatória.....	174
CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....		178
7.1.	Estimação e avaliação do modelo de medida global.....	178
7.2.	Médias, desvios-padrão e correlações.....	183
7.3.	Teste das hipóteses de investigação.....	188
7.3.1.	Variáveis de controlo incluídas no modelo.....	189
7.3.2.	Resultados dos testes das hipóteses de investigação.....	192
7.3.2.1.	Relações entre as percepções da RSO, o comprometimento afetivo e o desempenho individual.....	192
7.3.2.2.	Relações entre as virtudes individuais, o comprometimento afetivo e o desempenho individual.....	194

7.3.2.3. O papel moderador das virtudes individuais na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo e o desempenho individual	198
7.3.3. Resultados dos testes das hipóteses de investigação	210
CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	212
8.1. Relações entre as percepções da RSO, o comprometimento afetivo e o desempenho individual	212
8.2. Relações entre as virtudes individuais, o comprometimento afetivo e o desempenho individual	219
8.3. O papel moderador das virtudes individuais na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo e o desempenho individual	227
CONCLUSÃO	231
1. Implicações teóricas dos resultados	232
2. Implicações práticas dos resultados	236
3. Limitações e estudos futuros	239
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	244
APÊNDICES	316
Apêndice A: Questionário sobre as Percepções dos Colaboradores	318
Apêndice B: Carta de Apresentação	326
Apêndice C: Corporate Citizenship Scale	327
Apêndice D: TCM Employee Commitment Survey	328
Apêndice E: Individual Work Performance Questionnaire	329
Apêndice F: Employee Performance Scale	330
Apêndice G: Organizational Citizenship Behavior Scale	331
Apêndice H: Work Deviance Scale	332
Apêndice I: Adaptative Behavior Scale	333
Apêndice J: Character Strengths Rating Form – Versão Original	334
Apêndice K: Character Strengths Rating Form – Versão Portuguesa	336
Apêndice L: Médias, desvios-padrão e correlações	339
Apêndice M: Resultados das análises das relações entre as percepções da RSO, o CA e o desempenho com as variáveis de controlo	340
Apêndice N: Resultados das análises das relações entre a força intelectual, o CA e o desempenho com as variáveis de controlo	342
Apêndice O: Resultados das análises das relações entre a força de restrição, o CA e o desempenho com as variáveis de controlo	344
Apêndice P: Resultados das análises da moderação da força intelectual na relação entre as percepções da RSO e o CA e o desempenho com as variáveis de controlo	346
Apêndice Q: Resultados das análises da moderação da força de restrição na relação entre as percepções da RSO e o CA e o desempenho com as variáveis de controlo	348

INTRODUÇÃO

A responsabilidade social surge como uma ferramenta de gestão estratégica que tem assumido um papel cada vez mais importante nas organizações.

Com efeito, o aumento da complexidade do meio organizacional, resultante, nomeadamente, da globalização dos negócios, bem como a pressão dos vários *stakeholders* no sentido de as organizações procurarem não só a sustentabilidade económica, mas também integrarem nas suas ações e decisões uma perspetiva social e ambiental, fez despertar nas últimas décadas o interesse pelo tema da responsabilidade social, tanto a nível académico como organizacional (Angus-Leppan et al., 2010; Latif & Sajjad, 2018; Shim & Yang, 2016; Wiengarten et al., 2017).

Sendo a responsabilidade social considerada um fator importante na estratégia de uma organização, na qual o sucesso organizacional tem como pressuposto fundamental a criação de valor para todos os *stakeholders* (Freeman & Dmytriiev, 2017), torna-se imperativo compreender as expectativas e perceções de cada um deles (Latif & Sajjad, 2018).

Não obstante já existirem vários estudos sobre a forma como os *stakeholders* são influenciados pelo desempenho social das organizações, persiste na literatura a escassez de estudos que considerem os colaboradores como unidade de análise (Aguinis & Glavas, 2012; Glavas, 2016; Gond et al., 2017; Rupp & Mallory, 2015) e que investiguem os mecanismos e processos subjacentes às consequências da responsabilidade social ao nível individual (Glavas, 2016; Gond et al., 2017).

Preencher esta lacuna é significativamente relevante dado que os colaboradores são considerados pela teoria dos *stakeholders* como *stakeholders* primários (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995), cujas atitudes e comportamentos têm consequências para o sucesso das organizações (e.g., Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Pfeffer, 1994). Desta forma, considerando o impacto direto que os colaboradores têm na eficiência e sobrevivência de uma organização, através do seu desempenho e do seu comportamento (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995), torna-se essencial perceber de que forma as suas atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho poderão ser potenciadas.

Em particular, considera-se que a forma como os colaboradores avaliam e interpretam individualmente as práticas socialmente responsáveis das organizações (Evans & Davis,

2011), influencia e estimula respostas emocionais, *atitudinais* e comportamentais (Aguilera et al., 2007; Rupp et al., 2006), as quais, por sua vez, influenciam o desempenho global da organização (Glavas & Piderit, 2009), e, em última análise, determinam a sua sobrevivência (De Roeck et al., 2014).

Como tal, considerando as lacunas que existem na investigação da responsabilidade social ao nível da análise individual e, sendo os colaboradores um *stakeholder* crítico das organizações, o presente estudo insere-se neste domínio e visa contribuir para compreender a relação entre as perceções dos colaboradores sobre as práticas socialmente responsáveis das organizações e as suas atitudes e comportamentos no local de trabalho.

Atendendo a que os colaboradores representam a principal fonte de criação de valor nas organizações modernas (Edmans, 2012), e considerando o período social atual, caracterizado por níveis elevados de incerteza económica, instabilidade, e crescente competitividade, torna-se imprescindível pensar estrategicamente sobre como poderão as organizações atrair, reter e desenvolver os seus talentos (Juaneda-Ayensa et al., 2017; Mercurio, 2015), para que, conseqüentemente, consigam promover o desempenho individual destes *stakeholders* que representam um papel determinante para o sucesso ou o insucesso das organizações onde trabalham.

Assim, pese embora a relevância de outras variáveis na compreensão dos efeitos das perceções sobre as práticas socialmente responsáveis ao nível individual, bem como, dos mecanismos e processos subjacentes às suas conseqüências, optamos por considerar, no âmbito deste estudo, o comprometimento afetivo (variável atitudinal) e o desempenho individual (variável comportamental).

Apesar da vasta investigação empírica desenvolvida em torno do comprometimento afetivo enquanto conseqüente das perceções sobre o desempenho social das organizações, a maior parte dos estudos consideram como unidade de análise os potenciais ou futuros colaboradores (Glavas, 2016). Além disso, a complexidade e os desafios que as organizações de hoje enfrentam na retenção dos seus talentos, reforça a necessidade de desenvolver mais investigação sobre o comprometimento (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019), sobre o que realmente significa e como se desenvolve (Mercurio, 2015). Deste modo, este estudo visa compreender os efeitos das perceções das práticas socialmente responsáveis sobre o comprometimento afetivo, bem como, contribuir para clarificar os mecanismos através dos quais o comprometimento afetivo afeta os diferentes tipos de comportamentos de desempenho dos colaboradores.

Para além desta finalidade, este estudo tem como objetivo aprofundar a relação entre as perceções da responsabilidade social e o desempenho individual dos colaboradores. Apesar do desempenho individual ser considerado uma dimensão-chave na gestão e desenvolvimento dos recursos humanos das organizações (Swanson, 1995), são ainda escassos os estudos empíricos sobre o impacto das práticas da responsabilidade social no desempenho individual (Chaudhary, 2020; Story & Castanheira, 2019), sendo ainda mais reduzida a investigação que relaciona tais perceções com os comportamentos negativos dos colaboradores, tais como os comportamentos desviantes e os comportamentos contraprodutivos (Gond et al., 2017; Rupp & Mallory, 2015). Assim, é igualmente objetivo deste estudo contribuir para compreender os efeitos das perceções da responsabilidade social no desempenho individual, tanto nas suas dimensões positivas quanto nas negativas, propondo-se quatro dimensões para compreender a complexidade do desempenho, sendo as mesmas: (1) o desempenho próprio do papel, (2) o comportamento de cidadania organizacional, (3) o desempenho adaptativo e (4) o comportamento contraprodutivo.

Igualmente, uma sucessão de escândalos financeiros e morais ocorridos nos últimos anos, levaram a comunidade empresarial e académica a redescobrir a importância das virtudes e das forças do carácter individual como possíveis determinantes do desenvolvimento individual e da eficiência e desempenho organizacional (Wright & Goodstein, 2007). Assim, pretendemos com este estudo responder ao apelo de diversos investigadores que, por um lado, destacaram a necessidade de colocar as virtudes individuais na agenda da investigação organizacional (Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2015; Solomon, 2004; Tripathy & Sarangi, 2017) e, por outro, propuseram a integração da abordagem filosófica da ética da virtude de Aristóteles (2009) e a abordagem psicológica da psicologia organizacional positiva (i.e., a classificação de virtudes e forças do carácter proposta por Peterson e Seligman (2004)), no estudo das virtudes em contexto organizacional (e.g., Bright et al., 2014; Newstead et al., 2018).

Com efeito, as virtudes individuais têm o poder de explicar, prever e descrever as ações dos indivíduos (Alzola, 2017), e, como tal, torna-se importante analisar de que forma as virtudes e as forças do carácter impulsionam as atitudes e comportamentos dos colaboradores, contribuindo para compreender e explicar os processos que regulam e influenciam o comportamento humano em contexto organizacional.

Apesar de um vasto corpo da literatura corroborar o argumento psicológico das virtudes e forças do carácter que assume que quanto mais desenvolvida for uma determinada força

melhor será para as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Peterson & Seligman, 2004; Schwartz & Sharpe, 2006), prevendo-se assim uma relação linear entre os constructos, este entendimento tem sido recentemente questionado por alguns investigadores que sugerem que não só a deficiência da força do carácter pode surtir efeitos negativos, mas também o excesso pode ser potencialmente negativo (e.g., Britton, 2019; Ete et al., 2020; Grant & Schwartz, 2011; Ng & Tay, 2020; Wiese et al., 2018).

Deste modo, neste estudo assumimos o conceito de virtude ancorado na abordagem aristotélica e entendido como uma conduta equilibrada entre dois comportamentos opostos e extremos (Aristóteles, 2009), visto que tanto a carência de uma determinada disposição moral (vício por carência) quanto o seu excesso (vício por excesso) pode ser prejudicial para as suas atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho (Kaptein, 2017).

Assim, este estudo visa, também, contribuir para a investigação relativa aos efeitos não lineares das virtudes individuais e das forças do carácter no comprometimento afetivo e nas quatro dimensões do desempenho individual consideradas neste estudo. Este estudo procura, ainda, contribuir para a investigação relativa ao papel moderador das virtudes individuais na relação entre as perceções da responsabilidade social e o comprometimento afetivo, e na relação entre as perceções da responsabilidade social e o desempenho individual.

Em suma, são três os objetivos principais deste estudo:

- (1) Compreender em que medida as perceções sobre as práticas socialmente responsáveis e as virtudes individuais explicam o comprometimento afetivo e o desempenho individual dos colaboradores;
- (2) Investigar o papel mediador do comprometimento afetivo (i) na relação entre as perceções sobre as práticas socialmente responsáveis e o desempenho individual e (ii) na relação entre as virtudes individuais e o desempenho individual;
- (3) Explorar o papel moderador das virtudes individuais (i) na relação entre as perceções sobre as práticas socialmente responsáveis e o comprometimento afetivo e (ii) na relação entre as perceções sobre as práticas socialmente responsáveis e o desempenho individual.

Para cumprir os objetivos propostos foi realizado um estudo quantitativo, através da administração de um questionário a uma amostra de 561 colaboradores provenientes de seis organizações portuguesas (quatro organizações privadas da indústria transformadora, uma organização privada de comércio a retalho e uma organização pública de distribuição de água). O facto de se recorrer a uma amostra portuguesa representa um aspecto que confere,

também, pertinência ao presente estudo, já que existe um número manifestamente escasso de estudos em Portugal sobre os efeitos das práticas socialmente responsáveis (Abreu et al., 2005; Branco & Rodrigues, 2008; F. Proença & Castelo Branco, 2014; Ferreira & Gabriel, 2019; Lopes & António, 2016; Loureiro et al., 2012).

É de salientar, ainda, que se trata de um estudo pioneiro que aborda o conceito da responsabilidade social através da integração de conceitos distintos e relevantes na gestão das organizações: virtudes individuais dos colaboradores, comprometimento afetivo e quatro dimensões do desempenho individual. Além disso, esta investigação contribui com o desenvolvimento de um instrumento de medida para medir as virtudes individuais e que integra, em simultâneo, a abordagem filosófica e psicológica das virtudes e forças do carácter.

Além dos contributos teóricos para a literatura, o presente estudo apresenta também importantes implicações práticas para a gestão das organizações, já que proporciona *insights* valiosos que servirão de apoio aos gestores e líderes organizacionais na definição de estratégias de recrutamento, seleção e desenvolvimento dos seus membros com vista à atração e retenção de talentos e, ainda, à melhoria e otimização do desempenho dos seus colaboradores. Por outro lado, este estudo proporciona aos gestores e líderes organizacionais conhecimentos úteis que ajudam a promover uma mudança positiva na vida dos colaboradores, em particular, e das organizações, em geral.

Neste contexto e de acordo com os objetivos traçados, estruturámos a tese em duas grandes partes: uma primeira relativa ao enquadramento teórico e clarificação da temática em questão e uma segunda que se destina à apresentação e discussão da investigação empírica realizada.

A primeira parte encontra-se subdividida em quatro capítulos, cada um deles dedicado à clarificação dos principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com as quatro variáveis em estudo, nomeadamente, a responsabilidade social das organizações, as virtudes individuais e as forças do carácter, o comprometimento afetivo e o desempenho individual.

A segunda parte da presente tese é dedicada à apresentação do estudo empírico conduzido, sendo composta por quatro capítulos. O primeiro (quinto da tese) visa clarificar os objetivos do estudo, apresentar o modelo teórico proposto para a investigação e fundamentar as respetivas hipóteses de investigação. O capítulo seguinte é dedicado à descrição do método

utilizado, onde descrevemos o *design* de investigação adotado, a respetiva amostra, os procedimentos utilizados na recolha de dados, e os estudos das propriedades psicométricas dos instrumentos de medida. No terceiro capítulo (sétimo da tese) explicitamos a estratégia de análise de dados adotada e apresentamos os principais resultados obtidos após a realização do teste das hipóteses de investigação, os quais são debatidos no capítulo seguinte, que é, também, o último.

Por fim, terminamos a presente tese com um conjunto de considerações finais, onde sintetizamos as principais conclusões que resultaram do trabalho realizado, evidenciamos as suas implicações teóricas e práticas e algumas das suas limitações, e sugerimos possíveis linhas futuras de investigação.

PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo pretende facultar uma panorâmica geral dos principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com a responsabilidade social das organizações¹ (RSO). Assim, apresenta-se o constructo e a sua evolução, menciona-se a multiplicidade de abordagens e teorias existentes na literatura, identifica-se o conceito de RSO seguido na tese, refere-se a relevância de uma abordagem orientada para os *stakeholders* no âmbito da RSO, e elencam-se as consequências da RSO ao nível organizacional e individual. Finalmente, aborda-se a relevância da RSO em Portugal e encerra-se o capítulo com uns breves comentários finais.

1.1. Introdução

A RSO tornou-se um tema cada vez mais importante, na atualidade (Carroll & Shabana, 2010; Choi & Yu, 2014). O aumento da complexidade do meio empresarial, resultado da globalização dos negócios, bem como a pressão dos vários *stakeholders* para as organizações procurarem não só a sustentabilidade económica, como também integrarem nas suas ações e decisões uma perspetiva social e ambiental, fez despertar nas últimas décadas o interesse teórico e prático pelo tema da RSO, tanto a nível académico como organizacional (Angus-Leppan et al., 2010; Latif & Sajjad, 2018; Shim & Yang, 2016; Wiengarten et al., 2017).

Apesar do corpo literário sobre a RSO ser vasto e crescente, verificando-se um aumento significativo de publicações científicas sobre a RSO desde os anos 1990 (Rodriguez-Gomez et al., 2020), a sua conceptualização permanece num plano de conflito terminológico e semântico (Geva, 2008), não significando o mesmo para todos os autores (Turker, 2009b;

¹ No âmbito desta tese optou-se pela designação de responsabilidade social das organizações (RSO) por (a) ser considerada uma designação mais abrangente, ou seja, adotamos a referência genérica de “organização” por considerarmos o termo “empresa” redutor e (b) ter sido a denominação escolhida pela Norma Internacional ISO 26000: *Guidance on social responsibility* publicada em 2010 (International Organization for Standardization [ISO], 2010). Desta forma, ficam contempladas todas as organizações e não apenas as do mundo empresarial, pois, independentemente da sua atividade, tamanho ou localização, a ideia deve ser aplicada de forma transversal.

Votaw, 1972). Com efeito, continua a ser problemático encontrar uma definição de RSO que seja consensualmente aceite (Aguilera et al., 2007; Aguinis & Glavas, 2012; Carroll, 1999; Jones et al., 2019; Latif & Sajjad, 2018; Turker, 2009b; Waddock, 2004). Segundo Matten e Moon (2008), o conceito de RSO é de difícil definição, pois trata-se de um fenómeno dinâmico e complexo e um termo que abrange várias concepções da relação entre as organizações e a sociedade. Schwartz e Carrol (2008) sugerem que a RSO tem sido analisada e investigada sob diversos pontos de vista, podendo, contudo, ser resumida em duas óticas fundamentais: a clássica e a contemporânea.

A primeira baseia-se, principalmente, nos princípios económicos divulgados por Milton Friedman² (1962, 1970) e defende a tese de que a única obrigação da empresa é a maximização do lucro, tendo em conta as leis básicas e éticas da sociedade. A segunda baseia-se nos argumentos de vários investigadores que sugerem extensas obrigações da empresa para com a sociedade, entre os quais se destacam Carroll (1999) e Freeman (1984).

Os defensores da visão clássica da RSO afirmam que as empresas são socialmente responsáveis na medida em que visam a maximização dos lucros enquanto asseguram o cumprimento legal (e.g., Friedman, 1962; Leavitt, 1958; Sternberg, 1996). Esta visão defende que quaisquer gastos com finalidades distintas do lucro poderiam introduzir ineficiências no mercado que, por sua vez, diminuiriam o benefício social geral (Friedman, 1962). Friedman (1970) defendia que a única responsabilidade das empresas é maximizar a riqueza dos *shareholders*³, dentro das regras do jogo, ou seja, atuando em concorrência aberta e livre, sem recorrer à fraude. Tal como Friedman, a maioria dos defensores da visão clássica da RSO tem defendido que a RSO tem como premissa a maximização do lucro, enquanto objetivo principal das empresas, existindo sempre duas restrições para alcançá-lo: a lei e a ética (Schwartz & Carroll, 2008).

Por outro lado, os defensores da visão contemporânea da RSO afirmam que as empresas devem usar o seu poder e recursos para fins sociais mais amplos do que exclusivamente os interesses privados (e.g., Davis, 1960; Frederick, 1960; McGuire, 1963). Segundo esta perspetiva, as empresas socialmente responsáveis devem primeiro atingir os seus objetivos económicos e cumprir as suas obrigações legais, devendo, no entanto, aderir também a padrões éticos não exigidos pela lei e envolver-se em atividades filantrópicas ou outras

² Economista americano neoliberal e prémio Nobel da Economia.

³ O termo *shareholder* designa o proprietário e investidor da empresa (Boatright, 1994).

atividades discricionárias que ajudem a responder às necessidades da sociedade (e.g., Carroll, 1979; Wood, 1991). Esta visão mais social da RSO, defende que a sociedade tem o direito de exigir às empresas outras responsabilidades além da económica, atendendo que a própria sociedade licencia as empresas para operar e absorve, também, as externalidades negativas provocadas pelas empresas (Jones, 1980). Esta corrente obriga a repensar as prioridades das empresas ao defender que estas devem considerar as necessidades e as expectativas de todos os *stakeholders*⁴ na sua atividade empresarial e não só dos acionistas (Bauman & Skitka, 2012).

Esta nova forma de entender a empresa está ligada ao papel determinante que a mesma desempenha na sociedade contemporânea, que ultrapassa a sua vertente económica, e a leva a atingir uma função a nível social e ambiental.

Em suma, as preocupações sociais passaram a estar na ordem do dia, assistindo-se ao surgimento de muitas teorias e abordagens sobre a RSO (Garriga & Melé, 2004). Seguidamente, apresenta-se um breve resumo das principais abordagens e teorias da RSO.

1.2. Abordagens e teorias à responsabilidade social

Para melhor enquadramento das diferentes perspetivas que envolvem o conceito da RSO, Garriga e Melé (2004), num artigo intitulado “*Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*”, realizaram um trabalho de sistematização nesta área, sendo da opinião que existem muitas teorias relacionadas com o tema e dentro destas, várias abordagens, que classificaram em quatro grandes grupos: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias integrativas e teorias éticas.

Cada uma destas teorias subdivide-se em várias abordagens que distinguem os diversos motivos pelos quais as empresas abordam e utilizam as práticas de RSO. A Tabela 1.1 resume as teorias propostas por Garriga e Melé (2004), associando a cada teoria, as diferentes abordagens, uma breve descrição e as respetivas referências.

⁴ O termo *stakeholder*, popularizado por Edward Freeman (1984), designa qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela atividade da empresa (Carroll, 1999).

Tabela 1.1. Síntese das teorias e abordagens da RSO

Teorias	Abordagens	Descrição Sumária	Referências
Teorias Instrumentais	Maximização do valor para o acionista	Maximização do valor a longo prazo	Friedman (1970)
	Estratégias para alcançar vantagens competitivas	Investimentos sociais em contextos competitivos	Porter e Kramer (2002)
		Estratégia assente na perspetiva dos recursos naturais da empresa e nas suas capacidades dinâmicas	Hart (1995), Litz (1996)
		Estratégia executada com base na pirâmide económica	Hart e Christensen (2002)
Marketing de causas	Atividades altruístas socialmente reconhecidas, utilizadas como ferramenta de marketing	Varadarajan e Menon (1988)	
Teorias Políticas	Constitucionalismo empresarial	As responsabilidades sociais da empresa decorrem do valor do poder social que detém	Davis (1960, 1967)
	Cidadania corporativa	A empresa é vista como uma cidadã com um certo envolvimento na sociedade e determinadas obrigações	Matten e Crane (2001), Wood e Logdson (2002)
	Teorias do contrato social	Assume que existe um contrato social implícito entre a empresa e a sociedade	Donaldson e Dunfee (1994, 1999)
Teorias Integrativas	Gestão de assuntos sociais	Sistema de avaliação e resposta da empresa às questões sociais e políticas que podem ter impactos significativos	Sethi (1975), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick e Mahon (1994)
	Responsabilidade pública	As leis e as responsabilidades nos assuntos políticos são tomadas como referência em termos de desempenho social	Preston e Post (1975, 1981)
	Gestão dos <i>stakeholders</i>	Gestão equilibrada dos interesses dos <i>stakeholders</i> da empresa	Mitchell et al. (1997), Agle e Michell (1999)
	Desempenho social da empresa	Procura de legalidade social e de processos adequados de resposta às questões sociais	Carroll (1979), Wood (1991), Wartick e Cochran (1985)
Teorias Éticas	Teoria normativa dos <i>stakeholders</i>	Considera os deveres fiduciários relativamente aos <i>stakeholders</i> da empresa. A sua aplicação suporta-se nas teorias morais	Freeman (1984, 1994), Donaldson e Preston (1995)
	Direitos universais	Enquadrada e assente nos direitos humanos, direitos do trabalho e respeito pelo ambiente	United Nations Global Compact (1999)
	Desenvolvimento sustentável	Procurar o desenvolvimento humano avaliando a geração presente e a vindoura	World Commission on Environment and Development (1987)
	Bem comum	Orientada para o bem comum e o progresso da comunidade	Kaku (1997), Melé (2002)

Fonte: Adaptado de Garriga e Melé (2004, pp. 63-64)

Nas **teorias instrumentais** as empresas são consideradas como um instrumento orientado para a criação de valor. Neste caso, a RSO é entendida como um meio para alcançar os objetivos económicos. Neste âmbito, os autores identificaram três subcategorias que variam consoante os objetivos organizacionais (Garriga & Melé, 2004).

Nas **teorias políticas** as empresas são consideradas como tendo poder na sociedade. Estas teorias focam as interações e as relações estabelecidas entre as empresas e a sociedade e centram-se no poder e na utilização responsável desse poder no campo político (Garriga & Melé, 2004).

As **teorias integrativas** assumem que as empresas fazem parte de uma rede de relações e atendem ao modo como as empresas integram as expectativas e interesses sociais nos seus processos decisórios e orientações, uma vez que a existência, continuidade e crescimento das empresas depende deles (Garriga & Melé, 2004).

As **teorias éticas** alicerçam-se nos valores éticos que consolidam a relação entre as organizações e a sociedade, acima de outros interesses. Este grupo de teorias preocupa-se em identificar os princípios de atuação ética que as empresas devem observar, sejam eles os direitos humanos, os interesses legítimos dos *stakeholders* ou o desenvolvimento sustentável das sociedades, focando-se na forma correta para alcançar o bem da sociedade (Garriga & Melé, 2004).

Em suma, a RSO tornou-se um conceito familiar nas últimas décadas (Lyon et al., 2018), e as suas teorias centram-se em quatro aspetos principais: (a) cumprir objetivos que produzem lucros a longo prazo; (b) usar o poder de forma responsável; (c) integrar as expectativas sociais; e (d) contribuir para o bem da sociedade, fazendo o que é eticamente correto (Garriga & Melé, 2004). Por conseguinte, a RSO surge como uma ferramenta estratégica das organizações para a satisfação de objetivos económicos e, consequentemente, para a geração de riqueza e valor (Chtourou & Triki, 2017).

A abordagem seguida neste estudo está próxima da abordagem integrativa proposta por Garriga e Melé (2004) ao integrar os desenvolvimentos do desempenho social das organizações e da gestão dos *stakeholders*. Segundo Maignan e Ralston (2002), uma empresa empenhada com a RSO tem princípios e desenvolve processos para minimizar os impactos negativos e maximizar os positivos perante os *stakeholders* relevantes.

Assim, nas secções seguintes, apresentam-se as principais teorias e modelos de RSO de acordo com as abordagens consideradas relevantes nesta tese, nomeadamente, a abordagem

de Carroll (1979, 1991), a abordagem de Schwartz e Carroll (2003) e a teoria de gestão dos *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Parmar et al., 2010).

Antes de apresentarmos as principais definições da RSO de acordo com as abordagens consideradas relevantes neste trabalho, surge a necessidade de enquadrar tal conceito ao longo da história.

1.3. A evolução e história da responsabilidade social

A ideia de que as organizações têm outras responsabilidades para com a sociedade para além de gerar lucros para os acionistas existe desde há vários séculos (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010), mas é nas últimas décadas que o conceito da RSO tem vindo a receber atenção crescente por parte de académicos e profissionais de todo o mundo (Bauman & Skitka, 2012; Carroll, 2016; Carroll & Shabana, 2010).

Embora se reconheça a existência de alguns contributos antes dos anos 50, é a partir desta década que se começa a assistir à publicação dos principais trabalhos que estabelecem os fundamentos teóricos da RSO (Carroll & Shabana, 2010).

Décadas de 1950 e 1960: O início da era moderna da responsabilidade social

Segundo Carroll (1999), foi na década de 1950, com a publicação do livro “*Social Responsibilities of the Businessman*” de Howard R. Bowen (1953), que teve início a era moderna da literatura sobre a RSO⁵, sugerindo, inclusive, que Bowen fosse considerado o “Pai da Responsabilidade Social das Empresas” (Carroll, 1999, p. 270). A partir de então o tema começa a ganhar espaço e a ser alvo de atenção por parte de muitos investigadores (Carroll, 2008).

Bowen (1953, p. 6) definiu a RSO como as “obrigações dos homens de negócios em prosseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação que fossem desejáveis em termos de objetivos e valores para a sociedade”. Depois de Bowen, outros autores mostraram

⁵ Nesta tese pretende-se apenas identificar os principais marcos da evolução do conceito da RSO. Mais detalhes podem ser consultados, a título de exemplo, em Carroll (1999, 2008), Lee (2008) e Agudelo et al. (2019).

a sua preocupação com os comportamentos das organizações e as respostas destas ao contexto social da altura (Agudelo et al., 2019).

Na década de 1960, o conceito da RSO ganhou forma e popularidade por força dos movimentos cívicos e revolucionários que ocorreram no mundo, especialmente nos Estados Unidos (e.g., direitos civis, direitos das mulheres, direitos dos consumidores e movimentos ambientalistas) (Carroll, 1999, 2016; Carroll & Shabana, 2010).

Esta década evidencia um crescimento significativo na tentativa de formalização do conceito de responsabilidade social (Carroll, 2016). Dos contributos mais relevantes salientam-se Davis (1960), Frederick (1960) e McGuire (1963). Davis (1960) assumiu um contributo essencial para a definição do atual conceito de responsabilidade social, ao referir que determinadas decisões empresariais socialmente responsáveis poderiam traduzir-se a longo prazo em ganhos financeiros, os quais justificariam a atuação inicial. Por outro lado, Frederick (1960) defendeu que os recursos das empresas deveriam igualmente ser utilizados para fins sociais. Finalmente, McGuire (1963) apresentou a ideia de que as empresas não têm apenas obrigações económicas e legais, mas, também, algumas responsabilidades para com os seus colaboradores e para com a sociedade em geral. Nesta década, a RSO funcionava como uma resposta aos problemas e ambições da sociedade moderna, mas permanecia principalmente focada na criação de lucro económico (Agudelo et al., 2019).

Década de 1970: A responsabilidade social e a gestão

Na década de 1970, verifica-se uma proliferação de definições e novas abordagens à RSO, tornando o conceito pouco claro e por vezes distinto (Carroll, 1999; Sethi, 1975). Dos autores analisados, destacam-se Friedman (1970), Sethi (1975) e Carroll (1979). Friedman (1970), refere que a única responsabilidade social das empresas é aumentar os lucros, sendo contra qualquer ação empresarial que não defenda os interesses económicos da empresa e que, por isso, possa lesar os seus acionistas. Sethi (1975), num artigo que se tornou um clássico, discutiu as dimensões do desempenho social das empresas e classificou-as de acordo com o seu comportamento social: obrigação social (resposta das empresas às forças do mercado e às restrições legais); responsabilidade social (alinhamento das ações da empresa de acordo com as normas sociais, valores e expectativas de desempenho) e responsividade social (comportamento da empresa face às necessidades sociais). Por último, Carroll (1979) propôs a que é, indiscutivelmente, a primeira definição unificada da RSO que poderia ser aplicável

em qualquer contexto (Agudelo et al., 2019). Carroll (1979) defendeu que a responsabilidade social de um negócio envolve as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações num determinado período de tempo. Este modelo teve o mérito de deixar de considerar que os objetivos sociais e económicos são incompatíveis (Lee, 2008).

Esta década, marcada por movimentos sociais e pela introdução de nova legislação (e.g., ambiental e direitos dos trabalhadores) influenciaram os progressos da RSO, e consequentemente, as ações das empresas através da integração de preocupações e responsabilidades sociais na sua gestão (Carroll, 2008). É também nesta década que se verifica uma mudança de paradigma, com o foco da responsabilidade social a migrar do indivíduo para a organização (Carroll, 1999). Apesar de ter alcançado maior popularidade, a RSO restringia-se a aspetos discricionários e focava matérias como a poluição e direitos humanos e laborais (Agudelo et al., 2019).

Década de 1980: A operacionalização da responsabilidade social

A década de 1980 foi caracterizada por um maior foco na investigação empírica e na proliferação de conceptualizações alternativas à responsabilidade social, tais como, o desempenho social corporativo⁶, a teoria dos *stakeholders*⁷ e a teoria ética nos negócios⁸ (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010).

Os estudos empíricos realizados com o objetivo de sustentar a relação positiva entre as práticas de responsabilidade social e o desempenho financeiro das organizações aumentaram, significativamente, nesta década (Lee, 2008) e mantiveram-se na década seguinte, com expansão a um nível global (Carroll & Shabana, 2010).

Esta época foi também marcada por uma menor regulamentação dos comportamentos empresariais por parte dos governos e uma maior consciencialização da comunidade

⁶ Wartick e Cochran (1985), citados por Wood (1991), definiram o desempenho social corporativo como o conjunto de princípios de responsabilidade social, processos socialmente responsáveis, políticas, programas e resultados observáveis que evidenciam as relações da empresa com a sociedade.

⁷ A teoria dos *stakeholders* incorpora a noção de que as empresas têm obrigações para com os grupos existentes na sociedade para além dos acionistas e trabalhadores. Este modelo personaliza as responsabilidades sociais, delineando os grupos específicos que devem ser considerados na orientação da responsabilidade e atuação social (Freeman, 1984).

⁸ Lewis (1985, p. 381) refere que a “ética nos negócios são regras, normas, códigos ou princípios que oferecem linhas de orientação para comportamentos moralmente corretos e verdadeiros em situações específicas”.

internacional sobre a proteção do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável, o que levou os investigadores a aprofundar o tema da ética nos negócios e a operacionalizar o conceito da RSO de forma a dar resposta às expectativas dos vários *stakeholders*, conceito que acabou por se tornar familiar nesta década (Carroll, 2008).

É também neste período que é proposto o modelo das quatro dimensões de Carroll (1979) e surge o primeiro instrumento para medir o conceito de RSO proposto por Aupperle et al. (1985) que, no entanto, apresenta resultados inconclusivos não permitindo aferir uma relação direta entre o desempenho e orientação social das organizações e o seu desempenho financeiro. Nesta década, a discussão centrava-se na forma de implementação da RSO (Agudelo et al., 2019).

Década de 1990: A globalização e a responsabilidade social

A década de 1990 foi marcada pelo desenvolvimento e redefinição de conceitos e teorias (Carroll, 1999). Um dos contributos mais importantes desta década deve-se a Carroll (1991, p. 43) que apresenta o modelo piramidal da RSO e sugere que uma empresa socialmente responsável “produz lucros, cumpre a lei, é ética e comporta-se como uma boa cidadã corporativa”. Ainda nesta década, surgiram conceptualizações alternativas à responsabilidade social, tais como a cidadania corporativa⁹ e o *Triple Bottom Line*¹⁰, conceito que se tornou popular no final da década como uma abordagem prática ao desenvolvimento sustentável (Carroll, 1998).

Década de 2000: Reconhecimento e abordagem estratégica à responsabilidade social

Na década de 2000, caracterizada pela intensificação da globalização das relações comerciais e financeiras que implicam mudanças constantes no ambiente económico e nos progressos económico e social, o conceito da RSO conquista as atenções de vários

⁹ Matten e Crane (2005) distinguiram três visões de cidadania corporativa: (i) a *visão limitada* corresponde à cidadania desenvolvida através de donativos e outras ações filantrópicas perante a comunidade; (ii) a *visão equivalente* à RSO onde os conceitos podem ser utilizados de forma indistinta (visível, por exemplo, no artigo de Carroll (1998) onde o autor define a cidadania corporativa exatamente do mesmo modo que o tinha feito para a RSO duas décadas antes); e (iii) a *visão ampla*, enraizada na teoria política, abarca a gestão de um conjunto de direitos individuais de cidadania.

¹⁰ O *Triple Bottom Line* é uma expressão do desenvolvimento sustentável desenvolvida por John Elkington (1997) e que sintetiza as preocupações e responsabilidades que as empresas devem ter perante as pessoas (*People*), o meio ambiente (*Planet*) e a economia (*Profits*) (Garriga & Melé, 2004).

organismos públicos internacionais (e.g., *United Nations Global Compact*¹¹, *World Business Council for Sustainable Development*¹²) que promovem a importância das práticas socialmente responsáveis na sustentabilidade das organizações (Agudelo et al., 2019).

Procurando uma uniformização do conceito, a Comissão das Comunidades Europeias promove, pela primeira vez, um quadro europeu para a RSO através da publicação do Livro Verde “*Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*”. Este documento descreve a RSO como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p.7).

Por seu lado, o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) assume um papel preponderante na difusão da RSO e vai mais longe ao definir este conceito como “um compromisso assumido por empresas que contribuem para um desenvolvimento económico sustentável trabalhando em conjunto com os seus colaboradores, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para aumentar a sua qualidade de vida” (Tsoi, 2010, p. 391).

O reconhecimento global da RSO foi também promovido através do desenvolvimento de normas e certificações internacionais desenhadas para atender às responsabilidades sociais (e.g., AA 1000¹³, ISO 26000¹⁴, SA 8000¹⁵) (Agudelo et al., 2019).

¹¹ O *United Nations Global Compact* (UNGC) é uma iniciativa da Organização das Nações Unidas criada em 2000, de carácter voluntário, que procura mobilizar a comunidade empresarial internacional para o desenvolvimento de políticas estratégicas que estejam alinhadas com dez princípios universalmente aceites, nas áreas dos direitos humanos, práticas laborais, proteção ambiental e anticorrupção (Olanipekun et al., 2021).

¹² O *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) é uma associação mundial criada em 1995 e liderada por diretores executivos de mais de 200 empresas que promove a partilha de conhecimento, práticas e experiências no âmbito do desenvolvimento sustentável (informação disponível em <https://www.wbcsd.org/Overview/Our-history>, consultado em 27/12/2021).

¹³ A norma *AA1000 – Accountability Assurance* foi lançada em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical AccountAbility* e tem como objetivo fornecer uma ferramenta prática para guiar as organizações na gestão e na comunicação da RSO (Tschopp & Nastanski, 2014).

¹⁴ A norma *ISO26000 - Social Responsibility* foi lançada em 2010 pelo *International Organization for Standardization* (ISO). É uma norma internacional aplicável a todo o tipo de organização e tem como objetivo fornecer diretrizes sobre como as organizações podem operar de forma socialmente responsável. Considera sete temas centrais na RSO que podem promover impactos económicos, sociais e ambientais: direitos humanos, práticas laborais, ambiente, práticas operacionais justas, consumo, envolvimento e desenvolvimento da comunidade e governação organizacional. Não é uma norma certificável, apresentando-se apenas como uma norma orientadora (ISO, 2010).

¹⁵ A norma *SA8000 - Social Responsibility* foi lançada pela *Social Accountability International* em 1997 e, posteriormente, revista em 2001, 2004, 2008 e 2014. É constituída por nove requisitos que abrangem as seguintes áreas: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração, e sistemas de gestão. É uma

Para além do reconhecimento público e internacional, a década de 2000 foi também marcada por contribuições académicas relevantes para a evolução do conceito. A RSO deixou de ser considerada uma ideia isolada e específica para ser entendida como uma prática de negócios amplamente reconhecida e exigida (Lee, 2008), que deve ser integrada nas preocupações e estratégia das organizações (Kim et al., 2018). Pelo impacto positivo que representa no sucesso empresarial, na competitividade e sustentabilidade das organizações (Closon et al., 2015), a RSO passa a ser vista como uma ferramenta estratégica acessível às organizações como forma de ganharem vantagem competitiva e criarem valor partilhado (e.g., Heslin & Ochoa, 2008; Hsieh et al., 2008; Husted & Allen, 2007; Porter & Kramer, 2006), garantindo assim a satisfação das expectativas dos *stakeholders* e a sua sustentabilidade a longo prazo (Fernández-Guadanõ & Sarria-Pedroza, 2018).

Década de 2010: A responsabilidade social estratégica e a criação de valor partilhado

A década de 2010 foi marcada pela introdução do conceito de criação de valor partilhado por Porter e Kramer (2011). Segundo Porter e Kramer (2011, p. 2), o conceito de valor partilhado pode ser definido como o “conjunto de políticas e práticas operacionais que fomentam a competitividade de uma empresa, ao mesmo tempo que promovem as condições económicas e sociais da comunidade onde opera”. Nesta década, inicia-se uma nova fase da RSO, entendida como responsabilidade social estratégica, que é a “responsabilidade social do valor partilhado, em que se cria tanto valor para a sociedade quanto para os negócios” (Porter & Kramer, 2011, p. 4).

Vários estudos mostram que a RSO pode ser fonte de vantagem competitiva para as empresas (Penha et al., 2016). Prevalece a ideia de que uma implementação holística da RSO nas organizações, através da integração da RSO no planeamento estratégico, na cultura organizacional, no processo de tomada de decisão e nas atividades operacionais do dia a dia, conduz à melhoria da competitividade e à criação de valor partilhado (e.g., Chandler, 2016; Porter & Kramer, 2011).

Importa ainda mencionar que, nesta década, a publicação de estudos académicos sobre a RSO aumentaram consideravelmente, o que demonstra que o conceito continua a permanecer relevante, não só para académicos, como para profissionais (Agudelo et al.,

norma certificável, sendo considerada, atualmente, como a certificação mais importante na área da RSO (Sartor et al., 2016).

2019), apesar de continuar a não haver consenso sobre como deve ser definido e medido (Rodríguez-Gomez et al., 2020).

1.4. O conceito da responsabilidade social

As definições da RSO evoluíram e proliferaram ao longo das décadas à medida que o conceito ganhou força na sociedade (Carroll, 1979; Schwartz & Carroll, 2008). Devido à existência de uma ampla gama de abordagens distintas (Carroll & Shabana, 2010), as empresas e a comunidade académica têm muitas vezes dificuldade em definir este conceito (Dahlsrud, 2008; Peloza & Shang, 2011; Turker, 2009b) e o termo não significa o mesmo para todos os autores (Aguinis & Glavas, 2012; Campbell, 2007; Wartick & Cochran, 1985).

Dahlsrud (2008) dá a conhecer um estudo de análise de 37 definições da RSO disponíveis na literatura, entre 1980 e 2003, e provenientes de 27 autores, tendo concluído que a definição do conceito é frequentemente refletida e associada a cinco temas que agrupou e apelidou de dimensões: (a) ambiental (meio-ambiente), (b) social (relação entre as empresas e a sociedade), (c) económica (aspectos socioeconómicos ou financeiros, incluindo a descrição da responsabilidade social em termos de uma operação de negócio), (d) *stakeholders* (*stakeholders* ou grupos de *stakeholders*) e (e) voluntariado (ações não prescritas por lei), sendo a dimensão de *stakeholders* a mais presente e a dimensão ambiental a menos visível.

Apresentam-se de seguida as definições consideradas pertinentes para o desenvolvimento desta tese.

1.4.1. A definição de Carroll (1979)

Archie Carroll¹⁶ (1979), considerado um dos autores mais influentes no campo do estudo da RSO (Garriga & Melé, 2004), oferece uma categorização do conceito de RSO de acordo

¹⁶ Archie B. Carroll, Professor Emérito da Universidade da Geórgia (EUA), conceituado investigador em *Business Ethics, Corporate Social Responsibility e Stakeholder Management*.

com as várias responsabilidades que a sociedade espera que as empresas assumam e definiu a RSO como englobando as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade possui em relação às organizações num determinado período de tempo. Cada responsabilidade representa apenas uma componente da responsabilidade social como um todo e a categorização não é mutuamente exclusiva, sendo que uma ação pode ter motivos económicos, legais, éticos ou discricionários (Carroll, 1979).

A **responsabilidade económica** sugere que as empresas têm a responsabilidade de produzir bens e serviços que sejam necessários à sociedade e obter lucros com a sua atividade (Carroll, 1979). “A primeira e mais importante responsabilidade social da atividade empresarial é económica por natureza. Antes de mais nada, a instituição empresarial é a unidade económica básica da nossa sociedade” (Carroll, 1979, p. 500).

A **responsabilidade legal** diz respeito às regras impostas pelos órgãos de soberania que regulam a atividade da empresa. A sociedade espera e exige às empresas o cumprimento da sua missão económica de acordo com requisitos legais estabelecidos (Carroll, 1979). No entanto, a regulamentação é, por natureza, reativa deixando pouco espaço para que as empresas sejam proactivas (Jamali, 2008).

A **responsabilidade ética** integra normas, padrões e expectativas que traduzem a visão dos principais *stakeholders* (e.g., consumidores, colaboradores, fornecedores, acionistas e a comunidade local) do que é considerado justo e correto. Abrange valores emergentes que a sociedade espera que as empresas integrem nas suas práticas e decisões apesar de não estarem codificadas e previstas na lei (Carroll, 1979). Carroll (1979) sugere que apesar das duas categorias anteriores incorporarem normas éticas, existem comportamentos e atividades que não estão refletidas na lei, mas que são esperadas pelos membros da sociedade.

Por último, a **responsabilidade discricionária** engloba as iniciativas filantrópicas voluntárias das empresas para a promoção do bem-estar e qualidade de vida das comunidades, não sendo exigidas por lei, nem esperadas do ponto de vista ético (Carroll, 1979).

Em suma, Carroll (1979) apresenta uma noção mais explícita de RSO argumentando que as responsabilidades económicas e legais são “obrigatórias”, as responsabilidades éticas são “esperadas” e as responsabilidades discricionárias são “desejadas” (Carroll & Shabana, 2010).

1.4.2. O modelo de Carroll (1991)

Em 1991, Carroll revê a definição apresentada em 1979 e apresenta duas grandes alterações: primeiro, passa a designar a componente discricionária por filantrópica e sugere que esta dimensão englobe a cidadania corporativa; segundo, propõe a organização das quatro componentes numa pirâmide, apesar de existir a referência que as empresas não devem analisá-las de forma sequencial, mas sim atender a todas as dimensões em simultâneo (Figura 1.1).

No essencial, o autor mantém a classificação e os conceitos inerentes a cada dimensão. Em suma:

- (a) Uma empresa **economicamente responsável** deve: (1) apresentar um desempenho consistente com a maximização do lucro; (2) ser competitiva; (3) ser eficiente; e (4) ser consistentemente lucrativa (Carroll, 1991);
- (b) Uma empresa **legalmente responsável** deve: (1) atuar consoante as expectativas do governo e da lei; (2) obedecer aos regulamentos; (3) cumprir a lei; e (4) fornecer bens e serviços que cumpram, pelo menos, os requisitos legais mínimos (Carroll, 1991);
- (c) Uma empresa **eticamente responsável** deve: (1) corresponder às expectativas e normas da sociedade; (2) reconhecer normas morais adotadas pela sociedade; (3) não comprometer o respeito pelas normas éticas em detrimento de objetivos económicos; (4) fazer o que é moral ou eticamente esperado; e (5) reconhecer que a integridade e a ética vão além de leis e regulamentos (Carroll, 1991);
- (d) Uma empresa **filantrropicamente responsável** deve: (1) corresponder às expectativas filantrópicas da sociedade; (2) participar em voluntariado nas comunidades locais; (3) fornecer assistência a instituições educacionais; e (4) participar em projetos de voluntariado que promovam a qualidade de vida das comunidades (Carroll, 1991).

Em síntese, uma empresa socialmente responsável deve empenhar-se em ter lucro, obedecer à lei, ser ética, e ser uma boa cidadã empresarial (Carroll, 1991, p. 43).

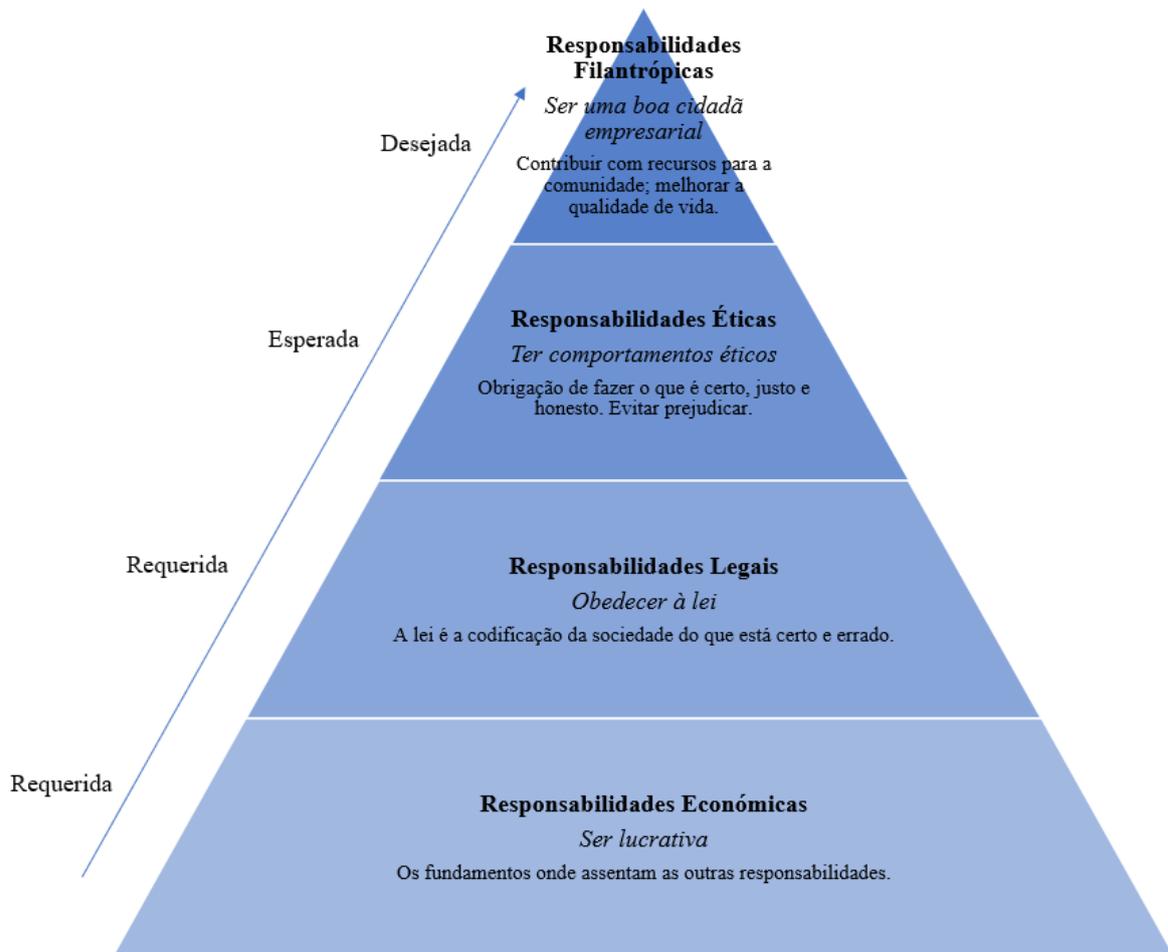


Figura 1.1. Pirâmide da RSO. Fonte: Adaptada de Carroll (1991, p. 14)

Segundo Sison (2009), o modelo multidimensional de Carroll (1979, 1991) é um dos modelos da RSO mais citados na literatura, tendo servido de base para o desenvolvimento de outros modelos de investigação teórica (e.g., Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991) e para a criação de instrumentos de medida da RSO, dos quais se destacam, o instrumento desenvolvido por Aupperle et al. (1985) e o instrumento desenvolvido por Maignan et al. (1999).

O instrumento de medida desenvolvido por Aupperle et al. (1985) avalia a orientação social corporativa e é considerado a ferramenta com base no quadro conceptual de Carroll (1979) mais amplamente utilizada (Geva, 2008). Vários estudos têm comprovado a validade psicométrica desta escala (e.g., Angelidis & Ibrahim, 2004; Ibrahim et al., 2008) em termos de fiabilidade, número de componentes da RSO, conteúdo, consistência interna e pesos relativos de cada dimensão (Geva, 2008), no entanto, o instrumento não está isento de críticas. Segundo Turker (2009b), esta ferramenta apresenta duas grandes limitações: (i) não

é adequada para medir o desempenho socialmente responsável das organizações, pois foi desenvolvida para medir a importância relativa de cada dimensão da RSO e (ii) apresenta uma estrutura com opções de escolha forçada.

Por sua vez, o instrumento de Maignan et al. (1999) avalia as percepções dos indivíduos para cada uma das quatro dimensões da RSO identificadas por Carroll (1979, 1991). Esta escala tem vindo a ser utilizada em vários estudos sobre as percepções dos indivíduos em relação às práticas socialmente responsáveis das organizações (Maignan, 2001; Maignan et al., 1999; Maignan & Ferrell, 2000, 2001) e estudos sobre a relação existente entre as percepções da RSO e outras variáveis organizacionais, tais como, o comprometimento organizacional, a confiança organizacional e o compromisso no trabalho (Lin, 2010; Peterson, 2004).

1.4.3. O modelo de Schwartz e Carroll (2003)

Apesar da definição de Carroll (1979, 1991) ter vindo a ser utilizada com sucesso na investigação nas últimas décadas (Carroll & Shabana, 2010), e o modelo piramidal apresentar-se como o modelo dominante e mais popular da RSO ao nível académico e empresarial (Geva, 2008), Schwartz e Carroll (2003) analisaram o modelo de Carroll (1991) e identificaram um conjunto de limitações:

- (a) A configuração piramidal sugere hierarquização e torna difícil transmitir a natureza da sobreposição das dimensões;
- (b) As ações filantrópicas podem, na maioria das vezes, ser enquadradas no âmbito das responsabilidades éticas ou económicas, pelo que os autores optaram por remover este domínio, passando este a estar integrado nos dois domínios referidos;
- (c) O modelo tradicional não era suficientemente claro na classificação de uma dada atividade empresarial como económica, legal ou ética.

Com o propósito de ultrapassar algumas das fragilidades apontadas ao modelo piramidal, Schwartz e Carroll (2003) sugerem um modelo representado num diagrama de *Venn*, com três domínios: económico, legal e ético (Figura 1.2).

Uma das grandes contribuições deste modelo é a integração da dimensão filantrópica nas responsabilidades económica e ética uma vez que a existência desta categoria tem sido criticada, e esta não é, nem uma responsabilidade, nem um dever (L'Etang, 1994). Esta

redefinição ajuda a desmistificar a ideia de que a filantropia possui um lugar de destaque na RSO e elimina a dificuldade que existia em distinguir ações filantrópicas de éticas, tanto em termos teóricos, como práticos.

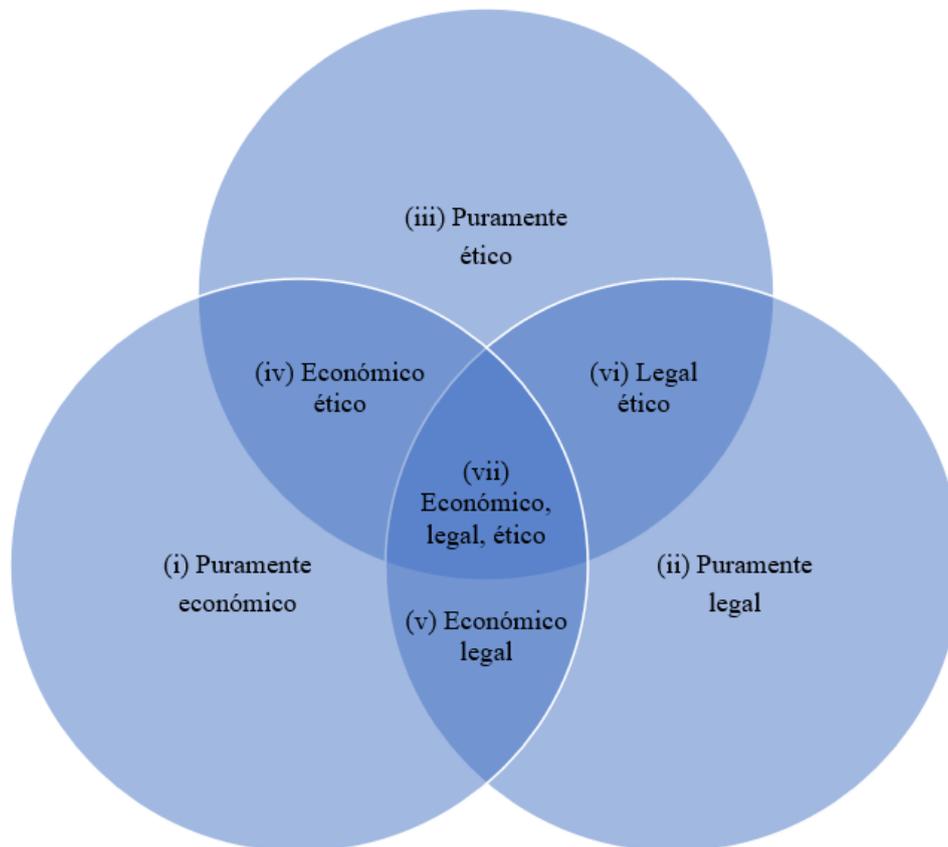


Figura 1.2. Modelo dos três domínios da RSO. Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll (2003, p. 509)

A representação das três dimensões através de um diagrama de *Venn* é o elemento diferenciador deste modelo, e motiva sete categorias por sobreposição dos três domínios principais, não deixando transparecer a prevalência de qualquer dimensão. O melhor desempenho reside no centro, em que as responsabilidades económicas, legais e éticas são conjuntamente exercidas (Schwartz & Carroll, 2003).

De acordo com Schwartz e Carroll (2003):

- (a) O **domínio puramente económico**, similar ao já preconizado no modelo piramidal, inclui as atividades que têm um impacto económico positivo na empresa, seja ele direto (maximização dos lucros) ou indireto (melhorias das condições laborais ou da imagem corporativa);

- (b) O **domínio puramente legal** diz respeito à forma como as organizações respondem à lei e aos regulamentos que lhes são aplicáveis. Considera que o cumprimento da lei pode ser passivo, restritivo ou oportunista e defende que existem poucas ações puramente legais na medida em que muitas delas são também consideradas éticas;
- (c) O **domínio puramente ético** consagra as respostas aos padrões éticos (sem quaisquer implicações económicas ou legais), tanto locais como globais, esperadas pelos vários *stakeholders* (Schwartz & Carroll, 2003).

Em suma, o **domínio económico-legal-ético** interceta todas as dimensões da RSO assumindo um papel de destaque neste modelo. Representa onde as empresas deveriam atuar sempre que possível, preocupando-se com o *bottom line*, cumprindo a lei e indo ao encontro dos padrões éticos e das expectativas da sociedade (Schwartz & Carroll, 2003).

O modelo de Schwartz e Carroll (2003) assume que as responsabilidades interagem entre si de uma forma dinâmica, sustentando, ainda, que nenhuma delas assume primazia sobre as demais. Desta forma, defende-se que, apesar de as empresas existirem para ser lucrativas, elas resultam, antes de mais, de uma criação social, dependendo a sua sustentabilidade do apoio e cooperação estabelecidos com a sociedade na qual se inserem (Geva, 2008).

A definição seguida nesta tese respeita a evolução conceptual proposta por Schwartz e Carroll (2003).

1.5. A importância de uma abordagem orientada para os *stakeholders*

A teoria dos *stakeholders*¹⁷ oferece uma base essencial para o conceito da RSO (Clarkson, 1995) ao defender que as organizações devem atender aos interesses de todos os *stakeholders* e não somente aos dos acionistas (Jones & Wicks, 1999). Desta forma, tornou-se generalizada a ideia de que os *stakeholders* são críticos para a sobrevivência e crescimento das organizações (Clarkson, 1995), tanto em termos académicos, como na prática da gestão organizacional (Donaldson & Preston, 1995).

¹⁷ Esta tese não tem por objetivo apresentar todos os desenvolvimentos atinentes à teoria dos *stakeholders*, mas, somente, aqueles que são relevantes no âmbito do estudo em causa. Desenvolvimentos adicionais podem ser consultados, por exemplo, em Freeman et al. (2010) e Parmar et al. (2010).

O conceito *stakeholder*, tal como é atualmente utilizado, surge pela primeira vez num memorando interno do *Stanford Research Institute* em 1963 (Donaldson & Preston, 1995; Parmar et al., 2010), no entanto, foi com Edward Freeman que o conceito se difundiu e popularizou (Carroll, 1999), fruto da publicação do seu livro intitulado “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, em 1984, seguindo-se, posteriormente, inúmeras publicações académicas no âmbito (Donaldson & Preston, 1995).

De acordo com Freeman (1984), a teoria dos *stakeholders* estaria fundada na capacidade de uma organização ser influenciada e, por sua vez, também influenciar vários atores no seu meio ambiente. Assim, o autor define *stakeholder* como qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização (Freeman, 1984).

A teoria dos *stakeholders* evoluiu de diversas formas (McWilliams & Siegel, 2001) e tem sido apresentada e utilizada de formas distintas envolvendo diferentes metodologias, tipos de evidência e critérios de avaliação (Donaldson & Preston, 1995).

Nesse sentido, Donaldson e Preston (1995) distinguem quatro grandes abordagens inter-relacionadas entre si:

- (a) **Descritiva:** teoria que se dedica a descrever ou a explicar as características específicas do comportamento das organizações e dos seus gestores face aos *stakeholders* identificados;
- (b) **Instrumental:** teoria que estabelece uma estrutura para analisar as relações entre a prática da gestão de *stakeholders* e a realização dos objetivos da organização, avaliando os efeitos das estratégias e das políticas seguidas e o seu impacto no desempenho global;
- (c) **Normativa:** teoria que interpreta o papel da organização, incluindo a identificação da orientação moral e filosófica para a gestão;
- (d) **Gestionária:** a teoria recomenda atitudes, estruturas e práticas que, consideradas em conjunto, correspondem à gestão dos *stakeholders*.

Também a classificação dos *stakeholders* tem evoluído ao longo do tempo e depende de diferentes critérios identificados pelos investigadores e pelas empresas (e.g., Atkinson et al., 1997; Carroll, 1991; Clarkson, 1995; Clarkson et al., 1994; Fassin, 2009; Freeman, 1984; Garriga, 2014; Goodpaster, 1991; Hult et al., 2011; Mitchell et al., 1997; Phillips, 2003; Rowley, 1997; Savage et al., 1991; Sirgy, 2002).

A título de exemplo, Freeman (Parmar et al., 2010) divide explicitamente os *stakeholders* em primários e secundários (Tabela 1.2), usando a mesma terminologia de Clarkson (1995). Por sua vez, Sirgy (2002) propõe que os *stakeholders* sejam classificados em três grupos de acordo com a sua capacidade de influência na organização: internos, externos e periféricos.

Tabela 1.2. Classificação dos *stakeholders*

Estudo	Stakeholders	Definição	Categorização
Clarkson (1995)	Primários	Aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver, que têm um grande nível de interdependência e que mantêm contactos formais com a organização	Acionistas, investidores, clientes, empregados e fornecedores
	Secundários	Aqueles que influenciam ou são afetados pela organização, mas que não têm contactos formais com a organização e não são essenciais à sua sobrevivência	Bancos, comunidades locais, meios de comunicação, seguradoras e público em geral
Sirgy (2002)	Internos	Aqueles que resultam da organização interna da organização	Empregados, gestores, departamentos, outros
	Externos	Aqueles com quem a organização troca recursos vitais	Clientes, acionistas, distribuidores, fornecedores, comunidade local, outros
	Periféricos	Aqueles que influenciam indiretamente a sobrevivência e crescimento da organização pela capacidade que têm em influenciar os outros <i>stakeholders</i> externos	Entidades de defesa de consumidores e ambientalistas, sindicatos, auditores, associações da indústria, outros

Fonte: Adaptado de Clarkson (1995) e Sirgy (2002)

Em suma, a teoria dos *stakeholders* estuda as relações entre a organização e os *stakeholders* procurando compreender como são afetados pelas decisões da organização e como têm capacidade para as influenciar (Parmar et al., 2010). Esta teoria defende que o sucesso das organizações tem como pressuposto fundamental a criação de valor para todos os *stakeholders* (Freeman & Dmytriiev, 2017), tornando-se o paradigma dominante na área da RSO (McWilliams & Siegel, 2001).

Maon et al. (2010, p. 22) apresenta um conceito interessante e que pode resumir toda esta análise: “a RSO é um constructo orientado para os *stakeholders*”. Nesta perspetiva, sempre que se desenvolvem ações de RSO existem *stakeholders* envolvidos, seja na sua conceção, na sua execução ou na sua avaliação. Assim, torna-se imperativo compreender as expectativas e perceções dos *stakeholders* (Latif & Sajjad, 2018).

Esta tese segue as pegadas de outros investigadores que adotaram a perspetiva dos *stakeholders* (e.g., Aupperle et al., 1985; Barnett, 2007; Barnett & Salomon, 2012; Bolton

et al., 2011; Branco & Rodrigues, 2007; Carroll, 1979; Clarkson, 1995; Maignan & Ferrell, 2004; Peloza & Shang, 2011) no estudo da RSO.

Seguidamente elencam-se as principais consequências da RSO ao nível organizacional e individual.

1.6. As consequências da responsabilidade social

As consequências do desempenho social das organizações têm sido estudadas, sobretudo, ao nível organizacional (Aguilera et al., 2007; Lee, 2008; Schaefer et al., 2020).

Durante várias décadas, investigaram-se os potenciais benefícios da RSO no desempenho financeiro das organizações (Orlitzky et al., 2003; Peterson, 2004), mas os resultados continuam inconclusivos (Barauskaite & Streimikiene, 2021; Barnett, 2007; Carroll & Shabana, 2010; Galant & Cadez, 2017; Griffin & Mahon, 1997; Huang et al., 2020; Margolis & Walsh, 2003; McWilliams & Siegel, 2000; Orlitzky et al., 2003; Waddock & Graves, 1997; Wood, 2010).

Embora alguns estudos tenham reportado resultados inconsistentes¹⁸ (relação negativa, positiva ou inexistente), as meta-análises que foram sendo publicadas ao longo das últimas décadas indicam a existência de uma relação positiva entre a RSO e o desempenho financeiro das organizações (Aguinis & Glavas, 2012; Huang et al., 2020; Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky et al., 2003; van Beurden & Gössling, 2008).

Não obstante, outros estudos procuram estabelecer uma relação entre o desempenho social da organização e a sua capacidade de inovação (e.g., Kahreh et al., 2014; Martinez-Conesa et al., 2017), a sua reputação, imagem e legitimidade (e.g., Chen, 2011; Glavas, 2016; Kahreh et al., 2014; Mohammed & Rashid, 2018), a sua capacidade de acesso a financiamento (e.g., Kahreh et al., 2014) e a obtenção de vantagens competitivas (e.g., Chen, 2011; Porter & Kramer, 2006).

¹⁸ As inconsistências nos resultados de estudos anteriores foram atribuídas a diferenças conceituais e metodológicas na medição da RSO e do desempenho económico-financeiro utilizadas nos estudos (e.g., Barauskaite & Streimikiene, 2021; Galant & Cadez, 2017; Griffin & Mahon, 1997; Turker, 2009b), o que tem dificultado o estabelecimento de um quadro teórico sobre esta temática.

Mais recentemente, começou a ser também investigada a forma como os *stakeholders* externos são influenciados pelo desempenho social da organização, em particular, os investidores e os consumidores (Choi & Yu, 2014), provavelmente, por necessidade de justificação económica dos investimentos realizados em RSO (Christensen et al., 2014).

Estas pesquisas têm revelado que existe uma relação positiva entre o desempenho social das organizações e as respostas afetivas, comportamentais e cognitivas dos consumidores em relação às mesmas (e.g., Creyer, 1997; Godfrey & Hatch, 2007; Maignan, 2001; Sánchez & Sotorrió, 2007). Com efeito, as evidências sugerem que a RSO tem um impacto positivo nas atitudes dos consumidores, na intenção de compra, na identificação do consumidor com a empresa, na lealdade e na satisfação (Öberseder et al., 2013). Os consumidores manifestam preferência em comprar produtos de empresas que investem em práticas socialmente responsáveis (Bhattacharya & Sen, 2004) e evitam produtos e serviços de empresas que considerem socialmente irresponsáveis (Mohr et al., 2001; Waddock, 2008).

Outros estudos analisam a forma como os investidores são influenciados pelo desempenho social da organização e sugerem que os investidores preferem investimentos socialmente responsáveis, devido aos menores riscos financeiros percebidos e ao maior retorno financeiro esperado (Bhattacharya et al., 2009) e que, organizações socialmente responsáveis têm mais facilidade em criar valor tornando-se, por isso, financeiramente mais atrativas (López et al., 2007).

Não obstante, importa, igualmente, compreender de que forma o desempenho social das organizações influencia o posicionamento dos *stakeholders* internos, particularmente, dos colaboradores.

Sendo os colaboradores um *stakeholder* crítico das organizações (Bauman & Skitka, 2012; Lee et al., 2012), com estatuto enquanto *stakeholder* equiparado, pelo menos, ao dos acionistas (Kaler, 2009), é essencial compreender de que forma as perceções da RSO moldam as atitudes e comportamentos dos colaboradores em relação à organização (Choi & Yu, 2014; Rupp et al., 2006; Wang et al., 2020).

Seguidamente, abordar-se-ão as principais consequências das perceções de RSO ao nível dos colaboradores.

1.6.1. As consequências das percepções da RSO nos colaboradores

Começa, recentemente, a verificar-se um aumento significativo da investigação da RSO ao nível dos colaboradores (Aguinis & Glavas, 2012; Glavas, 2016; Schaefer et al., 2020), com mais de dois terços dos trabalhos conceptuais e empíricos a serem publicados entre 2010 e 2015 (Glavas, 2016)¹⁹.

Segundo Glavas (2016), para investigar a forma como os colaboradores são influenciados pelo desempenho social das organizações, é importante saber (e medir) se os colaboradores consideram as organizações onde trabalham socialmente responsáveis. Por conseguinte, avaliam-se as percepções de RSO que correspondem à forma como os colaboradores avaliam e interpretam individualmente as práticas socialmente responsáveis das organizações, e não necessariamente, as suas ações específicas (Evans & Davis, 2011).

No que concerne, especificamente, às percepções de RSO dos colaboradores, a evidência sugere que as mesmas influenciam e estimulam respostas emocionais, *atitudinais* e comportamentais (Aguilera et al., 2007; Rupp et al., 2006), as quais, por sua vez, influenciam o desempenho global da organização (Glavas & Piderit, 2009), e, em última análise, determinam a sua sobrevivência (De Roeck et al., 2014).

Com efeito, as pesquisas têm revelado a existência de uma relação positiva entre o envolvimento das organizações em práticas socialmente responsáveis e as atitudes e comportamentos dos colaboradores que contribuem para os interesses e o sucesso das organizações²⁰.

Os investigadores encontraram uma relação positiva entre as percepções de RSO e o comprometimento organizacional (Brammer et al., 2007; Erdogan et al., 2015; Farooq et al., 2014; Glavas & Kelley, 2014; Mueller et al., 2012; Peterson, 2004; Rodrigo et al., 2019; Turker, 2009a) e a satisfação no trabalho (Aguinis & Glavas, 2019; De Roeck et al., 2014; Gavin & Maynard, 1975; Glavas & Kelley, 2014; Lee et al., 2013; Valentine & Fleischman, 2008; Vlachos et al., 2013).

¹⁹ Glavas (2016) quantificou o número de trabalhos publicados sobre RSO ao nível individual (micro) entre 1970 e 2015 e contemplou um total de 166 publicações (artigos científicos, livros e capítulos de livros).

²⁰ Desenvolvimentos adicionais podem ser consultados, por exemplo, em Aguinis e Glavas (2012), Glavas (2016), Gond et al. (2017) e em Rupp e Mallory (2015).

Existem também evidências empíricas que indicam uma relação positiva entre as práticas de RSO percebidas e os comportamentos de cidadania organizacional (Evans et al., 2011; Farooq et al., 2017; Hansen et al., 2011; Jones, 2010; Shen & Benson, 2016). Estes estudos sugerem que as percepções de RSO, quando positivas, levam os colaboradores a adotar mais comportamentos de cidadania organizacional que beneficiam a organização no seu todo.

Por sua vez, alguns autores sugerem que a identificação organizacional é uma consequência direta das percepções de RSO (De Roeck et al., 2016; De Roeck & Delobbe, 2012; Evans et al., 2011; Jones, 2010). Quando as organizações são percebidas como tendo um bom desempenho em termos de responsabilidade social, os colaboradores tendem a ficar ligados aos valores inerentes à RSO, gerando níveis elevados de identificação organizacional. Estes estudos sugerem que a RSO promove a boa reputação das organizações, que, por sua vez, leva a que os colaboradores sintam orgulho em trabalhar na organização.

As pesquisas têm também revelado que as percepções positivas da RSO predizem um menor cinismo organizacional (Evans et al., 2010; Sheel & Vohra, 2016), menor rotatividade/*turnover* (Hansen et al., 2011) e menos comportamentos desviantes no trabalho (Evans et al., 2010).

Evidências sugerem, também, que as percepções de RSO influenciam a atratividade de uma organização enquanto futura empregadora (Evans & Davis, 2011; Greening & Turban, 2000; Turban & Greening, 1997; West et al., 2015).

Para além das pesquisas que exploram as consequências diretas das percepções de RSO, são diversos os estudos que consideram variáveis mediadoras ou moderadoras para melhor explicar como e em que circunstâncias as percepções de RSO influenciam as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Glavas, 2016; Gond et al., 2017; Rupp & Mallory, 2015; Wang et al., 2020)²¹.

A identificação organizacional (Farooq et al., 2017), a confiança organizacional (De Roeck & Delobbe, 2012; Farooq et al., 2014; Hansen et al., 2011) e a justiça organizacional (De Roeck et al., 2014; Rupp et al., 2006) são as variáveis mediadoras que surgem com mais frequência na literatura (Gond et al., 2017).

²¹ Desenvolvimentos adicionais podem ser consultados, por exemplo, em Glavas (2016) e em Gond et al. (2017).

Menor atenção tem sido dada ao estudo das variáveis moderadoras (Gond et al., 2017). A identidade moral (Rupp & Mallory, 2015; Rupp et al., 2013), e algumas características individuais dos colaboradores, tais como, a idade (Wiernik et al., 2013) e o género (Brammer et al., 2007), têm vindo a ser estudadas enquanto variáveis moderadoras na relação entre as perceções e as consequências de RSO nos colaboradores (Wang et al., 2020).

Finalmente, pesquisa passada mostra igualmente que as diferenças individuais, tais como, os valores (Bansal, 2003; Hemingway, 2005) e os traços de personalidade (Mudrack, 2007) podem influenciar o envolvimento dos colaboradores em práticas socialmente responsáveis.

Apresenta-se, na Tabela 1.3, alguns estudos realizados, na presente década, no âmbito das consequências das perceções de RSO nos colaboradores (ou potenciais colaboradores). Pretende-se, com esta sistematização, evidenciar os principais efeitos das perceções da RSO dos colaboradores nas suas atitudes e comportamentos em contexto organizacional²².

Tabela 1.3. Consequências das perceções da RSO

Ano	Estudo	Consequências
2017	Ali e Jung (2017)	Identificação organizacional (+)
2015	Arndt et al. (2015)	Comprometimento organizacional (+)
2016	Azim (2016)	Comprometimento organizacional (+) Empenho no trabalho (+)
2015	Besieux et al. (2015)	Empenho no trabalho (+)
2012	Bozkurt e Bal (2012)	Comportamentos de cidadania organizacional (+)
2015	Brammer et al. (2015)	Identificação organizacional (+) Criatividade (+)
2015	D'Aprile e Talò (2015)	Comprometimento organizacional (+)
2012	De Roeck e Delobbe (2012)	Confiança organizacional (+) Identificação organizacional (+) Prestígio externo percecionado (+)
2016	De Roeck et al. (2016)	Identificação organizacional (+) Justiça organizacional (+) Prestígio (+)
2015	Ditlev-Simonsen (2015)	Envolvimento (+) Prestígio externo percecionado (+)
2014	Evans e Davis (2014)	Identificação organizacional (+) Comportamentos desviantes no trabalho (-)

²² Estes resultados foram selecionados do recente estudo realizado por Wang et al. (2020). Os autores realizaram uma meta-análise a 65 artigos publicados entre janeiro de 1997 e janeiro de 2017, com o objetivo de analisar as consequências das perceções de RSO nos colaboradores, bem como, para explorar os efeitos moderadores das características demográficas (idade e género) e da cultura nacional das várias amostras.

Tabela 1.3. Consequências das percepções da RSO (continuação)

Ano	Estudo	Consequências
2010	Evans et al. (2010)	Satisfação com o trabalho (+) Comportamentos de cidadania organizacional (+) Cinismo (-) Comportamentos desviantes no trabalho (-)
2014	Glavas e Kelley (2014)	Satisfação com o trabalho (+) Comprometimento organizacional (+) Apoio organizacional percebido (+)
2016	Glavas (2016)	Apoio organizacional percebido (+) Empenho no trabalho (+)
2017	Gupta (2017)	Identificação organizacional (+) Comprometimento organizacional (+) Empenho no trabalho (+)
2011	Hanif (2011)	Comprometimento organizacional (+)
2011	Hansen et al. (2011)	Confiança organizacional (+) Comportamentos de cidadania organizacional (+) Rotatividade/ <i>turnover</i> (-)
2011	He et al. (2011)	Identificação organizacional (+) Comportamentos de cidadania organizacional (+) Empenho no trabalho (+)
2016	Hur et al. (2016)	Criatividade (+)
2015	Kundu e Gahlawat (2015)	Satisfação com o trabalho (+)
2014	Lee et al. (2014)	Empenho no trabalho (+) Rotatividade/ <i>turnover</i> (-)
2016	Li et al. (2016)	Apoio organizacional percebido (+) Prestígio externo percebido (+) Rotatividade/ <i>turnover</i> (-)
2011	Liu e Li (2011)	Satisfação com o trabalho (+) Satisfação intrínseca (+) Satisfação extrínseca (+)
2017	Liu et al. (2017)	Identificação organizacional (+) Confiança organizacional (+) Desempenho individual (+)
2011	Luo (2011)	Imagem externa construída (+) Identificação organizacional (+)
2015	Ma e Zhou (2015)	Satisfação com o trabalho (+)
2012	Mueller et al. (2012)	Satisfação com o trabalho (+)
2014	Raub e Blunschi (2014)	Satisfação com o trabalho (+)
2013	Rupp et al. (2013)	Prestígio organizacional (+)
2016	Sheel e Vohra (2016)	Cinismo organizacional (-)
2016	Shin et al. (2016)	Identificação organizacional (+) Desempenho próprio do papel (+) Satisfação com o trabalho (+)
2011	Tziner et al. (2011)	Satisfação com o trabalho (+) Justiça organizacional (+)

Tabela 1.3. Consequências das percepções da RSO (continuação)

Ano	Estudo	Consequências
2016	Warrick (2016)	Identificação organizacional (+)
2015	Watkins et al. (2015)	Apoio organizacional percebido (+)
2015	West et al. (2015)	Confiança organizacional (+)
2015	Xiong (2015a)	Envolvimento no trabalho (+) Desempenho individual (+)
2015	Yilmaz et al. (2015)	Satisfação com o trabalho (+) Empenho no trabalho (+)
2016	Zafar e Ali (2016)	Comprometimento organizacional (+) Identificação organizacional (+)
2014	Zhang et al. (2014)	Comportamentos de cidadania organizacional (+)

Fonte: Adaptado de Wang et al. (2020, pp. 10-11); os sinais + e – representam, respetivamente, o sentido positivo e negativo da relação.

Nos trabalhos de investigação selecionados, as consequências mais estudadas são a identificação organizacional (estudada em 12 dos 39 trabalhos referidos na Tabela 1.3, i.e., em 31% dos casos), seguindo-se a satisfação com o trabalho (10 estudos; 26%), e o comprometimento organizacional (7 estudos; 18%).

A investigação acima referida sugere a existência de lacunas no estudo das consequências das percepções de RSO. A evidência sugere que estas influenciam as atitudes e comportamentos dos colaboradores (e.g., aumento da satisfação com o trabalho, maior comprometimento organizacional, maior identificação organizacional e melhor desempenho), contudo, são poucos os estudos que consideram os colaboradores como unidade de análise (Aguinis & Glavas, 2012; Glavas, 2016) e que investigam os mecanismos e processos subjacentes às consequências da RSO ao nível individual (Glavas, 2016). É objetivo desta tese investigar a reação dos colaboradores às práticas socialmente responsáveis, e contribuir para a compreensão dos mecanismos psicológicos subjacentes a essa relação.

1.7. A responsabilidade social em Portugal

A RSO em Portugal iniciou o seu percurso um pouco mais tarde do que nos outros países europeus (Albareda et al., 2007), tendo vindo progressivamente a ganhar importância nos últimos anos (Lopes & António, 2016).

Dada a situação emergente da RSO, promoveram-se diversas iniciativas para se formarem algumas instituições especialistas em Portugal, que atualmente reiteram uma responsabilidade muito importante na promoção da RSO em Portugal. Entre as várias organizações que foram surgindo nos últimos anos, destacamos o *Business Council for Sustainable Development Portugal*²³ e a Associação Portuguesa de Ética Profissional²⁴.

O surgimento destas organizações parece ter incrementado diversas práticas, principalmente, através da consciencialização das organizações quanto à importância de envolverem os seus *stakeholders* (Lopes & António, 2016).

Em 2008, Portugal entra, pela primeira vez, no estudo anual da KPMG - *Survey of Corporate Responsibility Reporting* que analisa a preocupação das empresas em reportar as suas atividades de RSO. O país fica a meio da tabela com a inovação e as considerações éticas no topo dos reportes (KPMG, 2008). Em 2011, a mesma empresa classifica Portugal no grupo “*Leading the Pack*” referindo que neste *cluster* estão os países que já têm relatórios há mais de uma década, com empresas e setores de atividade a atingirem classificações muito elevadas em termos de profissionalismo e qualidade das informações (KPMG, 2011). Dois anos depois, Portugal continua a meio do *ranking*, mas passa para terceiro lugar na adoção de medidas *Global Reporting Initiative* para a elaboração de relatórios de RSO (KPMG, 2013) e reforça esta subida em 2015 (KPMG, 2015). Em 2017, Portugal passa a integrar o top 10 de países que integram nos relatórios de RSO as preocupações com os direitos humanos e 80% das empresas reportam as suas atividades de RSO colocando Portugal no grupo de países com taxa de reporte acima da média mundial (KPMG, 2017). Finalmente em 2020, Portugal continua a meio do *ranking*, mas verifica-se um decréscimo das empresas que reportam as suas atividades de RSO (72%) colocando Portugal no grupo de países com taxa de reporte abaixo da média mundial (KPMG, 2020).

²³ O *Business Council for Sustainable Development* (BCSD) Portugal é uma organização sem fins lucrativos que integra a rede global do WBCSD e que tem como objetivo a promoção do desenvolvimento sustentável das organizações em Portugal (informação disponível em <https://bcsdportugal.org/quem-somos/>, consultado em 27/12/2021).

²⁴ A Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) foi criada em 2002 com o objetivo de promover o desenvolvimento da ética nas organizações. Esta organização está qualificada para exercer funções de normalização nos domínios da ética e responsabilidade social, tendo já desenvolvido as normas portuguesas nesta área e assegurado a participação portuguesa no desenvolvimento da *ISO 26000 – Social Responsibility* (ISO, 2010) (informação disponível em <https://www.apee.pt/apee/origens>, consultado em 27/12/2021).

Em Portugal, o tema encontra-se ainda numa fase embrionária, tanto no meio académico como no empresarial (Rego et al., 2003). Segundo Lopes e António (2016), a investigação académica ainda é incipiente, sendo escassa, dispersa e pontual.

Esta tese tem por objetivo contribuir para a dinamização da investigação em RSO em Portugal e enriquecer o conhecimento académico que é limitado e tem sido objeto de pouco estudo (Abreu et al., 2005; Branco & Rodrigues, 2008; Proença & Castelo Branco, 2014; Ferreira & Gabriel, 2019; Lopes & António, 2016; Loureiro et al., 2012).

1.8. Conclusões

A RSO é cada vez mais vista como uma dimensão importante da estratégia das organizações (Kao et al., 2018; Lee, 2008; Porter & Kramer, 2006), dadas as exigências e pressões que os diversos *stakeholders* exercem sobre estas (Freeman et al., 2010; Jones, 2010). Nesta perspetiva, o objetivo da RSO consiste em responder adequadamente às expectativas dos *stakeholders* que afetam e são afetados pelas organizações, uma vez que a sustentabilidade organizacional a longo prazo depende disso (Carroll & Shabana, 2010).

Embora o interesse académico relativo à RSO tenha vindo a atrair cada vez mais atenção, a maioria dos estudos concentra-se apenas nos *stakeholders* externos (e.g., clientes, consumidores, investidores) e nos resultados (e.g., reputação, resultados financeiros), prestando menos atenção aos *stakeholders* internos (e.g., colaboradores) (Choi & Yu, 2014).

Apesar dos colaboradores serem considerados *stakeholders* primários (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995), cujas atitudes e comportamentos têm consequências para o sucesso das organizações (e.g., Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Pfeffer, 1994), é surpreendente que sejam tão escassos os estudos que considerem os colaboradores como unidade de análise e que investiguem o efeito do desempenho social das organizações nas atitudes e comportamentos destes (Aguilera et al., 2007; Aguinis & Glavas, 2012; Bauman & Skitka, 2012; Choi & Yu, 2014; Christensen et al., 2014; De Roeck & Delobbe, 2012; Evans & Davis, 2011; Glavas, 2016; Glavas & Piderit, 2009; Huang et al., 2020; Jones, 2010; Lin, 2010; Peterson, 2004).

Por conseguinte, continua a existir a necessidade de mais investigação para perceber de que forma as práticas socialmente responsáveis moldam as atitudes e comportamentos dos

colaboradores em relação à organização (Aguilera et al., 2007; Aguinis & Glavas, 2012; Glavas, 2016; Rodrigo & Arenas, 2008), especialmente, ao nível da compreensão dos mecanismos psicológicos subjacentes a essa relação (Glavas, 2016).

A presente tese integra-se nesta última linha de investigação que visa estudar de forma sistemática a relação entre a RSO e as atitudes e os comportamentos de um dos *stakeholders* críticos das organizações, os colaboradores. Mais especificamente, é explorado o impacto das perceções da RSO no desempenho individual dos colaboradores, mediado pelo comprometimento afetivo e moderado pelas virtudes individuais dos colaboradores. A escolha destas variáveis em detrimento de outras deveu-se à centralidade que detêm na literatura de comportamento organizacional, e à escassez de estudos empíricos que as envolvam.

CAPÍTULO 2

VIRTUDES INDIVIDUAIS E FORÇAS DO CARÁCTER

Este capítulo pretende fornecer uma panorâmica geral dos principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com as virtudes individuais e as forças do carácter. Assim, referem-se as principais teorias éticas, aborda-se a evolução e história da ética da virtude, apresenta-se o constructo da virtude, discutem-se e comparam-se as principais abordagens às virtudes existentes na literatura, nomeadamente, a abordagem filosófica clássica e a abordagem da psicologia organizacional positiva. Finalmente, sistematizam-se as consequências das virtudes individuais e das forças do carácter em contexto organizacional e encerra-se o capítulo com uns breves comentários finais.

2.1. Introdução

As discussões sobre a ética organizacional são cada vez mais frequentes na atualidade. Os recentes escândalos financeiros, e falências de grandes organizações, ocorridos nos últimos anos um pouco por todo o mundo (e.g., Enron, Tyco, WorldCom, Volkswagen, Parmalat e Lehman Brothers), e com impactos no mercado de capitais e na sociedade como um todo, evidenciaram a necessidade de as organizações reformularem as suas estruturas organizacionais e se focarem na ética organizacional (Cole et al., 2021). Neste contexto, a dimensão ética da atividade organizacional tornou-se uma das principais preocupações de gestores, políticos, investigadores e da sociedade em geral (Carlson et al., 2009; Robertson et al., 2002).

A ética organizacional não se refere a uma forma específica de ética, mas sim à aplicação dos seus princípios no contexto organizacional. A ética²⁵, enquanto disciplina teórica, estuda os códigos de valores que determinam o comportamento e influenciam a tomada de decisões do indivíduo num determinado contexto. Estes códigos, que têm por base um conjunto de

²⁵ A palavra ética advém do sentido grego de *ethos*, que significa carácter (Papouli, 2019).

princípios morais, determinam os comportamentos do indivíduo em função do que é considerado certo ou errado por uma determinada comunidade (Almeida, 2007).

A ética, enquanto valor subjetivo da ação humana, está presente num número significativo de decisões da atividade organizacional (Weber & Wasieleski, 2001). Deste modo, compreender a razão e de que forma os indivíduos (individualmente ou em grupo), tomam decisões éticas num contexto organizacional, é deveras importante para a melhoria dessas mesmas decisões (Loe et al., 2000), permitindo prever e, possivelmente, prevenir, comportamentos antiéticos que prejudicam pessoas, organizações e até a sociedade em geral (Kim & Cohen, 2015).

Segundo Carlson et al. (2009), cada indivíduo desenvolve regras éticas a partir das suas filosofias morais e dos seus valores de base, aplicando-as quando confrontados com a tomada de decisões éticas. Assim, torna-se necessário conhecer as principais filosofias morais²⁶ que definem os princípios ou regras que o indivíduo aplica para decidir o que é certo ou errado.

A ética da virtude, considerada atualmente uma das três principais abordagens na ética normativa²⁷ (Racelis, 2014), para além das éticas teleológica e deontológica, é a filosofia moral que mais atenção académica tem recebido ultimamente (Ferrero & Sison, 2014), com um crescente número de investigadores a realçar a necessidade de colocar as virtudes na agenda da investigação organizacional e da gestão dos nossos dias (e.g., Koehn, 1995; Mintz, 1996; Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2015; Murphy, 1999; Racelis, 2014; Solomon, 1992, 2004; Tripathy & Sarangi, 2017; Whetstone, 2001; Wright & Goodstein, 2007). Inúmeros outros autores começaram a investigar empiricamente os argumentos teóricos desenvolvidos sobre as virtudes e as forças do carácter em contexto organizacional (e.g., Dawson, 2018; Furnham & Lester, 2012; Libby & Thorne, 2007; Littman-Ovadia, 2015; Racelis, 2013; Ruch et al., 2014; Shanahan & Hyman, 2003; Wang & Hackett, 2016).

Seguidamente, apresenta-se um breve resumo das principais doutrinas da filosofia moral, nomeadamente, o utilitarismo de John Stuart Mill, o absolutismo deontológico de Immanuel

²⁶ Em termos conceptuais, é comum os conceitos filosofia moral e ética serem utilizados indiferenciadamente. A filosofia moral é o estudo filosófico de valores e normas, sobre as noções do que é bom e mau, certo e errado, o que deve e o que não deve ser feito, na vida social ou nas relações privadas (Benlahcene et al., 2018).

²⁷ A ética normativa procura determinar o que é moralmente correto e o que deve constituir uma vida plena (Almeida, 2010).

Kant e a ética da virtude inspirada no pensamento de Aristóteles (de Colle & Werhane, 2008).

2.2. As teorias éticas

As éticas deontológica e teleológica constituem as doutrinas da filosofia moral habitualmente referidas pelos autores que estudam a ética no contexto organizacional (e.g., Benlahcene et al., 2018; Brunk, 2012; Forsyth, 1992; Vitell & Davis, 1990).

A ética teleológica²⁸ explica a moralidade da ação humana segundo as suas finalidades, propondo uma avaliação moral tendo em conta as consequências específicas de cada comportamento (Brunk, 2012). A escola filosófica mais influente desta abordagem é o utilitarismo, proposto originalmente por Jeremy Bentham (1748-1832) e desenvolvido mais tarde pelo filósofo inglês John Stuart Mill (1806-1873) (Nills & Shultz, 1997). Em termos gerais, o utilitarismo defende que a ação moralmente aceitável será aquela que previsivelmente maximize a utilidade total de todos os indivíduos a quem ela possa afetar (Brunk, 2012). A Tabela 2.1 descreve os principais princípios que caracterizam a doutrina utilitarista.

Tabela 2.1. Princípios da doutrina utilitarista

Princípios	Descrição
Consequencialismo	O valor moral de uma ação é ditado exclusivamente pelas consequências que ela produz.
Maximização da Utilidade	A ação correta é aquela que maximiza a utilidade, ou seja, que permite alcançar o equilíbrio mais favorável entre bons e maus resultados.
Hedonismo	A utilidade é identificada com o prazer individual, associado também ao conceito de felicidade.
Universalismo	A avaliação moral das ações deve considerar as consequências para todas as pessoas.
Intencionalidade	A moralidade da ação depende da intenção do agente e do resultado previsível do seu ato.

Fonte: Adaptado de Boathright (2003) como citado em Almeida (2010, p. 82)

²⁸ A palavra teleológica advém dos sentidos gregos de *telos* e *logos* que significam, respetivamente, fim e ciência (Benlahcene et al., 2018).

A ética deontológica²⁹, por seu lado, defende a existência de um código moral de valores universais aplicável em qualquer contexto, atribuindo um valor absoluto à ação humana, independentemente das suas consequências (Brunk, 2012). A mais importante corrente deontológica tem origem no pensamento de Immanuel Kant (1724-1804), filósofo alemão, que propôs um sistema moral baseado na obediência a princípios universais determinados pela razão humana (Benlahcene et al., 2018). A Tabela 2.2 descreve os principais princípios que caracterizam a doutrina kantiana.

Tabela 2.2. Princípios da doutrina kantiana

Princípios	Descrição
Razão	Fonte da lei moral. Faculdade humana que permite descobrir quais os princípios morais corretos.
Valor Moral	Só têm valor moral as ações que são praticadas por dever, em obediência à lei prática definida pelo Imperativo Categórico.
Imperativo Hipotético	Relacionado com os deveres <i>não morais</i> . Determina ações necessárias como meio para alcançar um “desejo relevante”.
Imperativo Categórico	Relacionado com os deveres <i>morais</i> . Lei prática que determina que o ser humano deve agir sempre de modo que a máxima da sua ação possa tornar-se, pela sua vontade, numa lei universal.
Princípio Prático Supremo	Princípio incondicional, segundo o qual todos os seres humanos devem ser considerados como um fim em si mesmos e nunca exclusivamente como meio.

Fonte: Adaptado de Almeida (2010, p. 94)

Contudo, no âmbito da ética organizacional, as teorias clássicas de Immanuel Kant e John Stuart Mill têm-se manifestado inadequadas, por se mostrarem incompletas, alheias ao contexto concreto dos negócios e das organizações, e indiferentes à especificidade e multiplicidade de papéis que os indivíduos desempenham nas organizações (Solomon, 1992).

Assim, Solomon³⁰ (1992) apela a uma mudança do foco na teoria ética organizacional, centrada na análise do indivíduo dentro da organização, e sugere como abordagem alternativa a aplicação da ética das virtudes segundo a perspectiva aristotélica. Esta perspetiva tem sido igualmente partilhada por outros autores que procuraram compreender de que

²⁹ A palavra deontológica advém do sentido grego de *deon* e *logos* que significam, respetivamente, dever e ciência (Benlahcene et al., 2018).

³⁰ Solomon (1992) apresenta o que considera ser uma aplicação da ética das virtudes, tal como entendida na atualidade, ao ambiente de negócios e elenca seis características da ética das virtudes aristotélicas pertinentes para a gestão de empresas: (1) comunidade, (2) excelência, (3) identidade do papel ou cargo, (4) integridade, (5) julgamento e (6) holismo.

forma as virtudes podem beneficiar os indivíduos e as organizações (e.g., Collier, 1995; Hartman, 1998; Koehn, 1998; Moberg, 1997; Wright & Goodstein, 2007).

Neste contexto, a ética das virtudes surge como uma alternativa consistente aos pensamentos teleológico e deontológico, elegendo o carácter moral de cada indivíduo como elemento central da sua doutrina (Cawley et al., 2000; Murphy, 1999). Como disciplina filosófica, a ética das virtudes visa desenvolver uma teoria profunda da virtude (Russell, 2009) que considera tanto o carácter quanto o contexto no desempenho de comportamentos éticos e positivos (Bright et al., 2014; Solomon, 1992).

De seguida, apresenta-se a evolução e história da ética das virtudes.

2.3. A evolução e história da ética das virtudes

A ética das virtudes tem origem na sociedade grega (Arjoon, 2000; MacIntyre, 2007; Papouli, 2019). Apesar de Sócrates, Platão e Cícero terem escrito sobre virtudes, o trabalho de Aristóteles, materializado através da sua obra “*Nichomachean Ethics*”³¹, é amplamente visto como o trabalho inicial mais influente (Murphy, 1999).

A abordagem à ética com base na virtude foi a doutrina dominante de raciocínio moral ao longo de grande parte da história (MacIntyre, 2007; McCloskey, 2008), sendo um tema comum ao longo do período medieval e renascentista (Bright et al., 2014).

Na era seguinte, marcada pelo período do Iluminismo, dá-se início a uma época marcada pela importância da razão, da lógica, do raciocínio e da ciência empírica, o que acabou por dominar a base moral da tomada de decisão e relegar a ética das virtudes para segundo plano (MacIntyre, 2007).

Já no século XIX, as abordagens centradas na virtude e no carácter moral desaparecem, particularmente nos círculos seculares cientificamente orientados (Bright et al., 2014). Na era vitoriana, o termo “virtude” perdeu o seu significado original (Solomon, 1992), passando a estar estritamente conotado como uma vida de castidade ou abstinência (Bright et al., 2014).

³¹ Mintz (1996) apresenta uma excelente sinopse da obra *Nichomachean Ethics* de Aristóteles.

No início do século XX, as ciências sociais ganharam destaque e assistiu-se a um esforço explícito para suprimir quaisquer considerações e perspectivas orientadas para a virtude, aparentemente devido às preocupações em manter os valores objetivos e seculares do método científico (Baumeister & Exline, 1999; Peterson & Seligman, 2004).

Em meados do século XX, verifica-se o renascimento da ética das virtudes na filosofia moral como visão alternativa às filosofias morais dominantes (Bright et al., 2014). A ética das virtudes é resgatada para a modernidade por filósofos como Elizabeth Anscombe (1958), Philippa Foot (1967) e Alasdair MacIntyre (1981), os quais retomam conceitos aristotélicos ligados às virtudes morais (Papouli, 2019).

Segundo Ferrero e Sison (2014), a ética das virtudes esteve ausente até à publicação do artigo “*Modern Moral Philosophy*” da filósofa britânica Elizabeth Anscombe (1958), onde a autora critica a supremacia das teorias deontológica e utilitarista argumentando que a pretensão de estabelecer princípios universais aplicáveis, por obrigação ou dever, a todas as circunstâncias da interação humana é incompatível com a própria natureza das sociedades modernas. A filósofa britânica defende, assim, o retorno a uma ética centrada no carácter e na virtude individual, a qual seria mais adequada à heterogeneidade moral e secularização das sociedades modernas (Almeida, 2010).

Após os estudos de Anscombe, outros autores passaram a estudar o lugar das virtudes na ética contemporânea. A publicação do livro “*After Virtue*”, de Alasdair MacIntyre (1981), no qual a história e os fundamentos da ética da virtude são articulados, foi talvez o contributo mais notável e significativo para uma aceitação mais alargada da ética das virtudes na filosofia moral contemporânea, ao inspirar um elevado número de filósofos (Bright et al., 2014; Murphy, 1999).

Neste contexto, a doutrina ética das virtudes acabou por ser considerada um dos mais importantes desenvolvimentos da filosofia moral do final do século XX (Racelis, 2014).

Nas últimas décadas, multiplicaram-se as contribuições de autores que aderiram à ética das virtudes como alternativa ao pensamento dicotómico que opõe a teleologia à deontologia (e.g., Cawley et al., 2000; Solomon, 1992), verificando-se um aumento crescente do número de publicações académicas no campo empresarial e na gestão (Ferrero & Sison, 2014).

2.4. O conceito e abordagens às virtudes na ética organizacional

Nos últimos anos, as virtudes têm sido de considerável interesse para filósofos, investigadores na área da psicologia e profissionais no campo da ética organizacional (Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2015), sendo que o conceito de virtude tem vindo a ser abordado, compreendido e operacionalizado de diferentes formas entre as várias disciplinas (Bright et al., 2014).

Antes de abordar o conceito de virtude, importa distinguir o significado de teorias da virtude e ética das virtudes. Na literatura filosófica, a teoria da virtude é a área geral da investigação que estuda a natureza da virtude. A ética das virtudes, por seu lado, é a teoria ética que privilegia as virtudes como definidoras do modo correto de agir, centrada no carácter do agente moral e não em ações isoladas ou normas (Russell, 2009). Consequentemente, podemos concluir que todas as éticas da virtude são desenvolvidas com base na teoria da virtude e no seu significado (Bright et al., 2014).

Importa referir que as definições filosóficas de virtude são numerosas e complexas (MacIntyre, 2007), o que dificulta a sua definição (Sandage & Hill, 2001), permanecendo o conceito de virtude ambíguo na investigação científica (Newstead et al., 2018).

Etimologicamente, o conceito de virtude tem origem na Grécia antiga (Murphy, 1999) e deriva da palavra grega *arête*, que significa excelência, sendo mais tarde traduzida para o latim como *virtus* (Bright et al., 2014; Papouli, 2019; Racelis, 2014; Sison & Ferrero, 2015). *Arête* significa possuir as habilidades de vida necessárias para alcançar o potencial humano mais elevado (Cawley et al., 2000). Apesar do conceito ter implicações gerais de retidão, bondade e excelência, carece de uma definição explícita e coerente (Newstead et al., 2018).

Na Grécia antiga, presumia-se que a virtude (*arête*) era essencial para experienciar um estado de *eudaimonia*³², ou seja, para atingir todo o potencial humano. Ao cultivar um carácter virtuoso, o indivíduo poderia viver uma vida plena (*eudaimonia*) (Bright et al., 2014).

As virtudes são consideradas hábitos, desejos e ações que produzem bem pessoal e social (Gowri, 2007). Cada virtude representa um aspeto importante da vida do indivíduo que afeta

³² Na literatura ética, o conceito de *eudaimonia* é também traduzido para florescimento humano, bem-estar e vida boa ou plena. Etimologicamente, a palavra grega *eudaimonia* deriva da palavra composta por “*eu*” (que significa “bom”) e “*daimōn*” (que significa “espírito”), ou seja, ter um bom espírito guardião ou ser abençoado (Papouli, 2019).

profundamente o seu comportamento e, em última instância, o seu carácter (Tripathy & Sarangi, 2017). É amplamente reconhecido que as virtudes (1) pertencem à bondade moral, (2) correspondem aos elementos do carácter moral, (3) têm um impacto humano positivo e (4) promovem a melhoria social (Cameron et al., 2004).

Segundo Mintz (1996, p. 827), as virtudes são “qualidades humanas adquiridas, as excelências de carácter, que permitem a uma pessoa alcançar a vida boa”, e permitem que os indivíduos cooperem com outros para alcançar os seus objetivos coletivos.

À medida que a noção de virtude evoluiu, passou a conotar, especificamente, formas particulares de excelência, nomeadamente, a excelência moral e a excelência intelectual, significando o maior bem que um ser humano poderia atingir (Solomon, 1992).

Quase todos os relatos de virtude incluem referências a virtudes específicas, tais como, integridade, coragem, justiça, perdão e compaixão. Embora as virtudes específicas possam variar de acordo com o contexto, a ideia de virtude como uma orientação para a excelência e para o florescimento parece ser notavelmente consistente ao longo do tempo e nas várias culturas (Peterson & Seligman, 2004).

Em suma, a virtude é a essência do carácter moral e pode ser entendida como facilitadora da *eudaimonia*, florescimento e significado em comunidade (Newstead et al., 2018). Quer nos termos clássico quer contemporâneo, a virtude refere-se às excelências moral e intelectual do carácter e ação humanas (Bright et al., 2014). Desta forma, os estudos no âmbito da ética das virtudes começaram a investigar de que forma os conceitos relacionados com as teorias filosóficas podem ser medidos na prática (Dawson, 2018).

Com efeito, a virtude como base para definir e explicar as dimensões de excelência na experiência humana tem sido explorada segundo duas abordagens que podem ser utilizadas na integração da ética nas organizações: (1) a abordagem filosófica e (2) a abordagem psicológica (e.g., Alzola, 2015; Bright et al., 2014; Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2015; Stichter & Saunders, 2019).

Do ponto de vista filosófico, o tema das virtudes é fundamentado na ética normativa, que remete ao pensamento aristotélico e que considera as virtudes como elemento central na teoria da avaliação ética da ação humana (Russell, 2009). No entanto, o tema das virtudes não se relaciona apenas com a moralidade. Do ponto de vista psicológico, particularmente, da psicologia positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), as virtudes são entendidas em termos de comportamento (Alzola, 2015) e representam traços do carácter essenciais à

coesão da personalidade moral e que tornam a “vida boa” possível nos indivíduos (Peterson & Seligman, 2004).

Com efeito, embora a ética das virtudes aristotélicas ofereça uma melhor conceptualização da virtude, a psicologia positiva (campo de estudo das ciências sociais positivas) é mais adequada para operacionalizar, medir e possivelmente desenvolver a virtude nas organizações (Newstead et al., 2018).

Não obstante, ambas as abordagens (filosófica e psicológica) desempenham um papel determinante no desenvolvimento de uma compreensão teórica rica e bem fundamentada da excelência ética (Bright et al., 2014; Newstead et al., 2018).

A abordagem adotada nesta tese segue a proposta de Bright et al. (2014) e, também, Newstead et al. (2018) ao procurar integrar ambas as perspetivas no estudo das virtudes individuais em contexto organizacional. Assim, nas secções seguintes apresentam-se as principais definições de virtudes de acordo as abordagens consideradas relevantes neste trabalho: a filosófica e a psicológica.

2.5. A abordagem filosófica clássica

A ética das virtudes remonta às ideias de Aristóteles (384-322 a.C.), filósofo grego reconhecido como uma das maiores figuras intelectuais da história ocidental (Papouli, 2019) e o pai da ética das virtudes (Kaptein, 2017). Neste sentido, parece adequado recuperar o pensamento de Aristóteles³³ a fim de compreender as ideias fundadoras da ética das virtudes.

Na base de toda a construção ética aristotélica está a virtude (Newstead et al., 2018). A virtude, segundo Aristóteles, é um elemento do carácter e constitui uma disposição moral estável para agir racionalmente com a moderação proveniente de uma sabedoria prática que permite viver uma vida plena (Almeida, 2010).

³³ Esta secção não tem por objetivo apresentar todos os desenvolvimentos atinentes à ética aristotélica, mas, somente, aqueles que são relevantes no âmbito do estudo em causa. Desenvolvimentos adicionais sobre o pensamento ético de Aristóteles podem ser consultados nas suas obras *Eudemian Ethics* e *Nicomachean Ethics* (Stedman, 2011).

Para Aristóteles, a virtude é entendida em termos de excelência (*arête*) moral necessária para atingir a felicidade³⁴ (*eudaimonia*), que representa o fim supremo (absoluto e incondicional) das ações humanas (pessoais e profissionais), sendo tudo o resto desejado por causa dela (Papouli, 2019). Para o filósofo grego, ser virtuoso é um estado de carácter ou uma disposição que conduz à felicidade (Kaptein, 2017).

Segundo Murphy (1999, p. 109), a ética das virtudes distingue-se das outras teorias éticas pelas seguintes razões:

- (1) O foco da ética das virtudes é na pessoa e nos seus traços de carácter, e não numa decisão em particular ou princípio;
- (2) As virtudes são hábitos bons e são aprendidas através da prática;
- (3) As virtudes adequadas são descobertas ao observar e imitar comportamentos dos outros;
- (4) Para se tornar virtuoso, é necessário ver os outros a praticar bons hábitos;
- (5) As virtudes devem ser analisadas num ambiente de “comunidade”;
- (6) As aspirações são os principais motivadores na ética da virtude.

Na Tabela 2.3 são resumidas algumas das ideias fundamentais da proposta aristotélica sobre a ética da virtude.

Aristóteles divide as virtudes em virtudes intelectuais e virtudes morais (Tabela 2.4). As virtudes intelectuais são qualidades da mente, racionais por essência e adquirem-se ao longo do tempo e através do ensino e da experiência. As virtudes morais são traços de carácter (virtudes do carácter) que nos permitem ser boas pessoas e que se adquirem e aperfeiçoam pelo exercício e através do hábito. Segundo Aristóteles, ambas as virtudes (intelectuais e morais) são necessárias para alcançar o bem-estar e a felicidade (Papouli, 2019).

³⁴ Felicidade é a tradução frequente do termo *eudaimonia* utilizado originalmente por Aristóteles (Papouli, 2019).

Tabela 2.3. Características da virtude aristotélica

Características	Descrição
Disposição de carácter	A virtude é uma disposição, na medida em que consiste numa posição pessoal perante as paixões (tais como o medo, a alegria, a compaixão, a inveja, o desejo ou a cólera); será também uma disposição que torna o homem bom e que permite que ele desempenhe bem a sua função.
Constância	A virtude deve constituir uma disposição firme e imutável; a virtude manifesta-se consistentemente ao longo do tempo e não apenas em ocasiões pontuais.
Hábito	Existem virtudes intelectuais e virtudes morais. As primeiras adquirem-se pelo ensino e pela experiência. As segundas adquirem-se pelo exercício. A virtude aperfeiçoa-se apenas pelo hábito; os hábitos são cultivados desde a infância e o carácter virtuoso só se realiza praticando-o.
O meio-termo	As virtudes morais – relacionadas com ações e paixões – devem visar o meio-termo, ou seja, o ponto de equilíbrio, em relação ao agente, entre o excesso e a carência; ambos constituem vícios e apenas o meio-termo constitui um acerto digno de louvor; por isso a virtude é uma mediania.
Escolha voluntária	A virtude deve manifestar-se por meio de uma escolha voluntária. Dado que o fim é aquilo que desejamos e o meio aquilo que deliberamos e escolhemos, as ações devem concordar com a escolha e serem voluntárias. O exercício da virtude diz respeito aos meios, logo, a virtude está no nosso poder de escolha. Ou seja, podemos escolher entre a virtude e o vício, uma vez que depende de nós praticarmos atos nobres ou vis.
Continência	O homem continente escolhe a ação correta, lutando interiormente contra a tentação desviante dos prazeres excessivos; a virtude perfeita implica uma escolha natural do bem sem sacrifícios interiores.
Sabedoria prática ³⁵	Virtude do homem capaz de deliberar bem sobre o que contribui para uma vida plena.

Fonte: Adaptado de Almeida (2010, p. 120)

Tabela 2.4. Virtudes intelectuais e morais

Classificação	Virtudes
Intelectual	Conhecimento científico (<i>episteme</i>), conhecimento técnico ou artístico (<i>techne</i>), raciocínio intuitivo (<i>nous</i>), sabedoria prática (<i>phronesis</i>), sabedoria filosófica (<i>sophia</i>).
Moral	Coragem, temperança, autodisciplina, moderação, modéstia, humildade, justiça, generosidade, simpatia, veracidade, honestidade.

Fonte: Adaptado de Papouli (2019, p. 925)

³⁵ Na tradição aristotélica, a *phronesis*, ou sabedoria prática, consiste no traço de carácter do saber como agir bem numa situação particular: saber o que fazer, na hora certa e da maneira certa (Stichter & Saunders, 2019). Apesar de ser uma virtude intelectual, opera no âmbito da moralidade, sendo, por isso, considerada, uma virtude fundamental na ética aristotélica (Murphy, 1999).

2.5.1. A doutrina aristotélica do meio-termo

A doutrina do meio-termo é um conceito central na ética da virtude de Aristóteles (Kaptein, 2017).

Na obra *Nicomachean Ethics*, Aristóteles sugere que o homem se torna bom através de uma prática consistente, sendo necessário analisar a natureza das ações e o que produz ou destrói a virtude. Segundo Aristóteles, a natureza das virtudes morais pode ser destruída pela carência e pelo excesso, e é preservada através da mediania (justa-medida) (Kaptein, 2017).

No entanto, a mediania não é uma média aritmética, que se situa entre dois pontos extremos, nem deve ser entendida como sinónimo de moderação. A mediania, entendida como a regra de ouro do agir moral, depende das características individuais do agente e das circunstâncias nas quais a ação se produz, e envolve escolha e equilíbrio, sendo determinada racionalmente pela sabedoria prática (Papouli, 2019). Desta forma, a sabedoria prática (*phronesis*) é vista como uma virtude fundamental na ética aristotélica (Murphy, 1999), não sendo possível ser virtuoso sem esta virtude intelectual (Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2015).

Segundo Aristóteles, uma ação virtuosa ocorre sempre entre dois extremos (vícios): o excesso e a carência (Papouli, 2019). De acordo com esta doutrina, quando há carência ou há excesso de uma determinada disposição moral podem ocorrer, conseqüentemente, comportamentos antiéticos, pelo que, abordar a ética organizacional a partir desta perspectiva pode ajudar a entender a ocorrência de comportamentos antiéticos nas organizações com baixo ou elevado sentido moral (Kaptein, 2017).

Na sua obra *Nicomachean Ethics*, Aristóteles (2009) lista um conjunto de virtudes morais (bons hábitos) e os seus respetivos vícios (maus hábitos) que são determinantes para viver uma vida plena (Papouli, 2019). Na Tabela 2.5 são apresentadas algumas dessas virtudes situadas no plano do desejável meio-termo entre vícios extremos (a carência e o excesso de determinado traço de carácter moral).

Tabela 2.5. Virtudes morais aristotélicas

Vícios (carência)	Virtudes (meio-termo)	Vícios (excesso)
Cobardia (medo de todas as coisas)	Coragem (bravura e confiança perante a expectativa de um mal; característica do homem que enfrenta e teme as coisas que deve, pelo motivo certo)	Temeridade (confiança excessiva em relação ao que é verdadeiramente temível; coragem simulada)
Intemperança (insensibilidade aos prazeres)	Temperança (harmonização do apetite por prazeres corporais com o princípio racional; característica do homem que aprecia com moderação os prazeres do tato e do paladar)	Intemperança (subordinação da vontade racional aos prazeres de comer, beber e contato físico; prioridade incondicional dada aos prazeres)
Avareza (deficiência no dar e excesso no receber as riquezas; ganância)	Liberalidade (disposição de carácter daquele que dá as suas riquezas; característica de quem dá com prazer os seus bens às pessoas certas, nas quantidades devidas)	Prodigalidade (esbanjamento das posses; característica daquele que se arruína a si próprio)
Mesquinhez (resistência em gastar grandes quantias; sofrimento na dádiva)	Magnificência (gasto de grandes quantias com bom gosto e de forma apropriada; característica de quem despense com sabedoria elevadas quantias em benefício da comunidade ou de si próprio)	Ostentação (gasto grandioso destinado à exibição de mau gosto e à extravagância)
Humildade (reduzido respeito por si próprio; auto-privação do que é merecido)	Magnanimidade (disposição certa em relação à honra e à desonra; característica de quem se considera digno do que corresponde aos seus méritos)	Vaidade (pretensão excessiva de protagonismo; arrogância de uma dignidade da qual não está à altura)
Pacatez (inaptidão para mostrar indignação; insensibilidade e incapacidade de defesa)	Calma (capacidade de manifestar cólera por motivos justos, com coisas e pessoas certas, somente como, quando e enquanto é devido)	Irascibilidade (encolerização exagerada e desajustada face às pessoas e às circunstâncias; descontrolo emocional agressivo)
Despeito (insensibilidade e satisfação com o infortúnio alheio)	Justa indignação (sensibilidade perante a má fortuna de alguém; característica de quem é solidário com o sofrimento alheio)	Inveja (sofrimento com toda a boa fortuna alheia)

Fonte: Adaptado de Almeida (2010, p. 122)

Importa referir que o pensamento ético de Aristóteles está ainda presente na fundação das principais correntes que constituem a ética das virtudes na atualidade (Almeida, 2010).

2.6. A abordagem da psicologia organizacional positiva

O conceito de virtudes tem sido amplamente discutido, principalmente pela psicologia, por força da sua ligação com a escola da psicologia positiva (Meyer, 2018), no entanto, não existe consenso sobre a sua definição (Newstead et al., 2018).

Ao longo de toda a história, o campo da psicologia, focou-se, quase, exclusivamente, na tentativa de definir, compreender e resolver as deficiências e disfunções da condição humana (Sekerka et al., 2014). Contudo, nos finais dos anos 90 do século passado, emergem as ciências sociais positivas (Bright et al., 2014), com Martin Seligman (1999), considerado o pai fundador da psicologia positiva. Na qualidade de presidente da *American Psychological Association*³⁶, Seligman declara, oficialmente, a necessidade de lançar o campo da psicologia positiva³⁷ (Sekerka et al., 2014), definida como o estudo científico do funcionamento ótimo (Seligman, 1999).

A psicologia positiva tem como base três pilares fundamentais: (1) as experiências subjetivas positivas (e.g., felicidade, prazer, alegria e satisfação); (2) os traços positivos (e.g., carácter, virtudes, talentos, interesses e valores); e (3) as instituições positivas (e.g., família, escola, empresa, comunidade e sociedade que promovem o florescimento humano) (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, 2002).

As forças do carácter³⁸, que constituem uma das preocupações da psicologia positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, 2002), podem ser definidas como traços positivos que se refletem nos pensamentos, sentimentos e comportamentos, e conduzem à realização e à excelência humana. Estas existem em diferentes graus e podem ser medidas enquanto diferenças individuais (Park et al., 2004).

A virtude também se tem tornado um conceito central da psicologia positiva. Sandage e Hill (2001) ilustraram que várias narrativas filosóficas acerca da ética da virtude sugerem

³⁶ A *American Psychological Association* é uma organização científica e profissional sediada nos Estados Unidos da América.

³⁷ Gable e Haidt (2005, p. 104) definem a psicologia positiva como o “estudo das condições e processos que contribuem para o florescimento ou funcionamento ótimo das pessoas, grupos e instituições”. Por outro lado, para Sheldon e King (2001, p. 216) a psicologia positiva “não é senão o estudo científico das forças e virtudes humanas comuns”.

³⁸ Wright e Goodstein (2007, p. 932) definiram carácter como “qualidades habituais interpenetráveis dentro dos indivíduos, e aplicáveis às organizações, que os confinam e levam a desejar perseguir o bem pessoal e social”.

diversas áreas de congruência entre a virtude e a psicologia positiva, nomeadamente: (1) a promoção da saúde positiva e do desenvolvimento humano (ou a “vida boa”), (2) a relação com uma personalidade saudável e o bem-estar da comunidade, (3) o cultivar da força humana e a sua capacidade de adaptação, (4) uma ligação com a procura de significado na vida e (5) um fundamento na sabedoria. Do mesmo modo, outros autores têm assegurado a inclusão da virtude no movimento da psicologia positiva, onde se lhe dá um papel de relevo na explicação de ações e motivações humanas dignas de serem louvadas (McCullough & Snyder, 2000; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Com base no ímpeto do movimento da psicologia positiva (Park et al., 2004; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Wright & Cropanzano, 2004), vários investigadores têm notado a necessidade, no que diz respeito à pesquisa organizacional, de uma abordagem baseada na positividade (e.g., Luthans, 2002; Sekerka et al., 2014). Esta abordagem tem sido denominada de *Positive Organizational Psychology* (POP).

A POP é entendida como o estudo científico do funcionamento ótimo das pessoas e dos grupos nas organizações, assim como a sua aplicação para melhorar a eficácia e a qualidade de vida nas organizações. Em suma, a POP enfatiza as características positivas nas organizações, bem como os três pilares da psicologia positiva (Donaldson & Ko, 2010).

Da aplicação da psicologia positiva ao contexto organizacional, emergiram dois grandes movimentos³⁹ paralelos, mas complementares entre si (Norman et al., 2005), que representam atualmente as áreas mais proeminentes da investigação organizacional positiva (Sekerka et al., 2014):

- (1) *Positive Organizational Behavior* (POB): “estudo e aplicação de forças e capacidades psicológicas orientadas positivamente para os recursos humanos que podem ser medidas, desenvolvidas, e eficazmente geridas para melhorar o desempenho no local de trabalho” (Luthans, 2002, p. 59);
- (2) *Positive Organizational Scholarship* (POS): estudo sobre os processos e os estados positivos no contexto das organizações e os resultados associados (Cameron & Caza, 2004).

³⁹ Nesta investigação, não tentamos fazer distinções entre os corpos emergentes da literatura positiva. Para mais detalhes consultar Donaldson e Ko (2010).

Apesar de ambos os movimentos terem em comum a sua abordagem e orientação positiva⁴⁰, o POB preocupa-se essencialmente com as capacidades psicológicas individuais e o seu impacto no desempenho, enquanto que, o POS foca-se primeiramente nas qualidades e resultados positivos do contexto organizacional (Bakker & Schaufeli, 2008).

Não obstante, o movimento da POP aceita o argumento filosófico de que a virtude se refere à excelência humana (Bright et al., 2014), apesar de delimitarem a definição de virtudes em termos de comportamento (Alzola, 2015).

Nas últimas décadas, a literatura tem documentado o interesse crescente nas dinâmicas positivas no contexto organizacional, com vários investigadores a dedicarem-se ao desenvolvimento de estudos sobre as virtudes e as forças do carácter (e.g., Cameron et al., 2004; Ferrero & Sison, 2014; Shryack et al., 2010).

Um dos trabalhos mais notáveis nesta área foi desenvolvido por Peterson e Seligman (2004) (Bright et al., 2014)⁴¹, com a publicação do manual seminal “*Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*”, onde descrevem e classificam as virtudes e as forças do carácter que permitem o florescimento do ser humano (Seligman et al., 2005)⁴². Esta classificação resultou de uma intensiva investigação que integrou referências filosóficas, psicológicas e teológicas sobre a excelência do carácter em várias civilizações ao longo da história (Dahlsgaard et al., 2005).

Na formação dos seus pontos de vista, Peterson e Seligman (2004) inspiraram-se explicitamente na abordagem aristotélica da virtude (Stichter & Saunders, 2019). Os autores descreveram a sua própria classificação como “o equivalente da ética da virtude (aristotélica) nas ciências sociais” (Peterson & Seligman, 2004, p. 89) e fundamentaram o seu trabalho numa “longa tradição filosófica preocupada com a moralidade que era explicada como virtudes” (Peterson e Seligman, 2004, pp. 9-10).

⁴⁰ A principal distinção entre estas duas abordagens está no facto de o POS se centrar a um nível mais organizacional (macro), enquanto o POB se centra ao nível individual (micro) (Luthans et al., 2007). Por outro lado, importa referir que o POB se distingue, também, dos estudos dos traços e virtudes que dominam a psicologia positiva e se caracterizam por disposições ou atributos humanos relativamente estáveis (Hackman, 2009). Segundo Wright e Quick (2009, p. 148) o POB foca-se em processos psicológicos e comportamentais que são conducentes a estratégias de intervenção de mudança e de desenvolvimento mais imediatas e de curto-prazo.

⁴¹ Mais tarde, Peterson et al. (2009) expandiram o trabalho de Peterson e Seligman (2004) sobre as forças do carácter para contexto organizacional.

⁴² Peterson e Seligman (2004) desenvolveram, igualmente, um instrumento de medida designado por *Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS)* que será utilizado nesta tese e descrito no capítulo 6 referente ao método.

O modelo apresentado por Peterson e Seligman (2004), identifica vinte e quatro forças do carácter⁴³, que se agrupam em seis virtudes nucleares (Tabela 2.6).

Tabela 2.6. Virtudes e forças do carácter

Virtude	Definição da virtude	Forças do carácter
Sabedoria e Conhecimento	Forças cognitivas que facilitam e promovem a aquisição e o uso de conhecimento	Criatividade, curiosidade, julgamento, amor pela aprendizagem, perspetiva
Coragem	Forças emocionais que envolvem o exercício da vontade para alcançar objetivos apesar dos obstáculos e das dificuldades	Bravura, persistência, honestidade, entusiasmo
Justiça	Forças cívicas que sustentam uma vida saudável em comunidade	Trabalho em equipa, justiça, liderança
Humanidade	Forças interpessoais que envolvem o zelo pelos outros e a solidariedade	Capacidade para amar e ser amado, generosidade, inteligência social
Temperança	Forças que protegem contra os excessos	Perdão, humildade, prudência, autocontrolo
Transcendência	Forças que estabelecem a conexão do indivíduo com o universo mais amplo e proporcionam significado para a vida	Apreciação da beleza e da excelência, gratidão, otimismo, humor, espiritualidade

Fonte: Adaptado de Ruch et al. (2010, p. 139)

Segundo os autores, as virtudes são características morais presentes no indivíduo e podem ser agrupadas em seis categorias gerais: sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência (Peterson & Seligman, 2004, p. 13). Por sua vez, as forças do carácter são componentes psicológicos, processos e mecanismos que definem as virtudes morais. Por exemplo, a virtude da coragem manifesta-se através de forças como a honestidade, a persistência, a bravura e o entusiasmo. Nesta perspetiva, uma pessoa virtuosa, desenvolve e pratica forças que se tornam traços intrínsecos à pessoa (Tabela 2.7).

⁴³ Para Peterson e Seligman (2004), as forças do carácter devem respeitar alguns critérios para serem consideradas como tal: (1) ubiquidade, isto é, ser amplamente reconhecida entre as várias culturas; (2) realização, ou seja, deve contribuir para a realização individual, satisfação e a felicidade amplamente percebida; (3) moralmente valorizada, isto é, ser valorizada enquanto tal e não como um meio para determinado fim; (4) não diminuir os outros, ou seja, ter a capacidade de elevar os outros que o observam, produzindo admiração; (5) ser o oposto da infelicidade; (6) ser semelhante a traço, ou seja, constituir-se como uma diferença individual estável; (7) ser mensurável, (8) ser distintivo, isto é, não ser redundante com outra força de carácter; (9) ser um modelo de excelência, isto é, ser notavelmente incorporada em alguns indivíduos; (10) estar presente em prodígios, ou seja, poder ser precocemente demonstrado em algumas crianças ou jovens; (11) ter ausência seletiva, ou seja, estar completamente em falta em alguns indivíduos; e (12) estar relacionada com instituições, isto é, ser o alvo intencional de práticas sociais e rituais que a tentam cultivar (Park et al., 2004).

Tabela 2.7. Classificação das forças do carácter

Força do Carácter	Descrição
Amor pela aprendizagem	Dominar novas habilidades, tópicos e corpos de conhecimento.
Apreciação da beleza e da excelência	Reparar e apreciar a beleza, a excelência, e/ou o desempenho hábil em todos os domínios da vida.
Auto-controlo (auto-regulação)	Regulação do que se sente e faz, ser disciplinado, ter controlo dos seus impulsos e emoções.
Bravura (valor)	Não fugir à ameaça, desafio, dificuldade ou dor, defender o que está certo, mesmo que exista oposição, agir com convicção.
Capacidade para amar e ser amado	Valorização de relações estreitas com os outros, nomeadamente aqueles em que a partilha e carinho são retribuídos; estar perto de pessoas.
Cidadania (lealdade, trabalho de equipa)	Desempenhar um bom trabalho como membro de um grupo ou equipa, sendo leal ao grupo; cumprindo com as suas responsabilidades.
Criatividade	Pensar em formas novas e produtivas de realizar atividades.
Curiosidade (interesse, abertura à experiência)	Interesse em toda a experiência em curso; considerar todas as disciplinas e temas fascinantes, capacidade de explorar e descobrir.
Entusiasmo (vitalidade, vigor e energia)	Encarar a vida com entusiasmo e energia, viver a vida como uma aventura, sentindo-se vivo e ativo.
Espiritualidade (religiosidade, fé)	Ter crenças coerentes sobre o propósito mais elevado e sentido do universo, ter crenças sobre o sentido da vida.
Generosidade (bondade)	Fazer favores e boas ações para os outros, ajudando-os e cuidando deles.
Gratidão	Estar consciente e grato pelas coisas boas que nos acontecem.
Honestidade (integridade)	Dizer a verdade, mas de forma mais ampla, apresentar-se de uma forma verdadeira, sem pretensão, assumindo a responsabilidade pelos seus sentimentos e ações.
Humildade e modéstia	Deixar as suas realizações falarem por si, não procurar ser o centro das atenções; não considerar ser mais especial do que é.
Humor (brincadeira)	Gostar de rir e brincar, trazer sorrisos às outras pessoas, ver o lado bom.
Inteligência social (inteligência emocional)	Estar ciente dos motivos e sentimentos de outras pessoas e de si mesmo, saber o que fazer para se integrar em diferentes situações sociais.
Julgamento (mente aberta, pensamento crítico)	Pensar nas coisas e analisá-las de todas as perspetivas, não tirar conclusões precipitadas; pesar todas as evidências de forma justa.
Justiça (equidade)	Tratar todas as pessoas da mesma forma, de acordo com as noções de equidade e de justiça, não permitindo aos sentimentos pessoais enviesar as decisões sobre os outros, dando a todos uma oportunidade justa.
Liderança	Incentivar o grupo do qual é membro para levar a cabo tarefas, ao mesmo tempo que mantém boas relações dentro do grupo, organizar atividades de grupo.
Otimismo (esperança, orientação para o futuro)	Esperar o melhor para o futuro e trabalhar para o alcançar, acreditando que um bom futuro é algo que pode ser provocado.
Perdão e Misericórdia	Perdoar aqueles que nos fizeram mal, dando às pessoas uma segunda oportunidade, não ser vingativo.
Persistência	Terminar o que inicia, persistindo no curso de ação apesar dos obstáculos.
Perspetiva (sabedoria)	Ser capaz de fornecer conselhos sábios para os outros; formas de olhar para o mundo que façam sentido para si e para outras pessoas.
Prudência	Ser cuidadoso com as suas escolhas, não correr riscos indevidos; não fazer ou dizer coisas que podem mais tarde ser lamentadas.

Fonte: Adaptado de Park et al. (2004, p. 606)

As forças do carácter são definidas como traços de personalidade⁴⁴ positivos relativamente estáveis ao longo do tempo e das situações, contudo, são, também, influenciados pelo contexto, pelo que são maleáveis no indivíduo (Biswas-Diener et al., 2011; Gander et al., 2020; Peterson & Seligman, 2004). A sua ocorrência depende do contexto, dos valores individuais, dos interesses pessoais, e da presença de outras forças (Miglianico et al., 2020). Por fim, importa, ainda, referir que o desenvolvimento das forças do carácter é, para a psicologia positiva um dos caminhos propostos para o aumento dos níveis de bem-estar individual e social (Peterson & Park, 2003). Com efeito, as investigações oferecem uma base de conhecimento prático que permite efetuar melhorias significativas na qualidade de vida no trabalho e na eficácia organizacional (Donaldson & Ko, 2010). No entanto, este é um campo onde muito há, ainda, a investigar (Littman-Ovadia et al., 2021; Mayerson, 2020).

2.7. Uma comparação entre abordagens

Vários autores defendem a integração das duas abordagens principais sobre as virtudes (filosófica e psicológica) na ética das organizações (e.g., Bright et al., 2014; Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2015), atendendo a que ambas as abordagens têm um papel fundamental a desempenhar no desenvolvimento de uma compreensão teórica rica e bem fundamentada da excelência ética (Bright et al., 2014).

Porém, as ligações entre a teoria das virtudes aristotélicas (na filosofia) e a classificação das virtudes e forças do carácter (na psicologia) precisam, ainda, de ser exploradas com maior profundidade (Stichter & Saunders, 2019). Uma comparação entre as duas abordagens encontra-se resumida na Tabela 2.8.

Segundo Stichter e Saunders (2019), uma das maiores dificuldades na comparação entre as duas abordagens é a utilização de conceitos chave com um enquadramento conceptual distinto.

⁴⁴ Os traços de personalidade, enquanto objeto de estudo dos psicólogos, são distintos dos traços de carácter, que, por sua vez, são a principal preocupação dos filósofos (Alzola, 2015). Os traços de personalidade descrevem a forma de ser do indivíduo, enquanto os traços de carácter determinam a forma constante do indivíduo agir e reagir (Alzola, 2012). Os traços de carácter são um subconjunto de traços de personalidade com uma dimensão moral (Brandt, 1970).

Tabela 2.8. Comparação entre as abordagens filosófica e psicológica

Característica	Abordagem filosófica	Abordagem psicológica
Conceito de Virtude	Traço de carácter moral que nos permite ser boas pessoas e que se adquire e aperfeiçoa pelo exercício e através do hábito. As virtudes são atribuídas diretamente às pessoas.	Distingue virtude de forças do carácter. As virtudes são entendidas como características morais valiosas, mas abstratas. As forças do carácter são entendidas como componentes psicológicos, processos e mecanismos que definem as virtudes. As forças do carácter são atribuídas diretamente às pessoas.
Classificação de Virtudes	Classificação entre virtudes morais e virtudes intelectuais.	Classificação de vinte e quatro forças do carácter, que se agrupam em seis virtudes nucleares.
Natureza	A natureza das virtudes morais pode ser destruída pela carência e pelo excesso, e é preservada através da mediania (justa-medida). A virtude é a mediania entre dois extremos (carência e excesso).	As virtudes são definidas como um conjunto de forças do carácter ou qualidades valorizadas como sendo sempre boas. Pressupõe que (1) os indivíduos possuem sempre uma força do carácter (variando o grau) e (2) quanto maior o grau, mais virtuoso é o indivíduo.
Sabedoria Prática	Entendida como uma virtude fundamental, não sendo possível ser virtuoso sem esta virtude intelectual. Sem esta virtude as restantes não produzem as boas ações.	Entendida como uma das seis virtudes universais identificadas por Peterson e Seligman (2004), nomeadamente: sabedoria e conhecimento.
Prática das Virtudes	As virtudes e as forças do carácter devem ser integradas, isto é, todas elas devem ser praticadas no dia-a-dia para atingir a <i>eudaimonia</i> .	As virtudes e as forças do carácter são entendidas de forma independente. Os indivíduos podem identificar as suas forças e cultivar apenas algumas delas para atingir o florescimento humano.

Fonte: Adaptado de Schwartz e Sharpe (2006) e Stichter e Saunders (2019)

Com efeito, a psicologia positiva trata as virtudes, principalmente, como qualidades desejáveis de carácter, enquanto a ética das virtudes aristotélicas reconhece que a virtude é, também, expressa e desenvolvida em ações, hábitos, carácter e estilo de vida (Sison & Ferrero, 2015).

Por outro lado, na perspetiva dos investigadores da psicologia positiva, a ideia defendida na ética das virtudes é demasiado complexa e difícil de conceptualizar, operacionalizar e medir (Newstead et al., 2018). Já para os defensores da ética das virtudes, os paradigmas positivos tendem a simplificar e reduzir a noção de virtude a comportamentos observáveis (Beadle et al., 2015).

Não obstante, Bright et al. (2014) defendem que as virtudes morais não são um constructo contínuo⁴⁵ e, como tal, as estruturas empíricas das ciências sociais positivas devem integrar a doutrina aristotélica da virtude como ponto ideal num contínuo de estados opostos, atendendo a que comportamentos extremos criam resultados disfuncionais. Com efeito, nenhum traço de carácter realiza o seu propósito se for deficiente por um lado ou excessivo por outro (Bright et al., 2011).

Esta perspetiva tem sido igualmente partilhada por outros autores que procuraram compreender as implicações do uso ótimo (ou disfuncional) das forças do carácter e está alinhada com aquilo a que podemos chamar de segunda onda da psicologia positiva ou psicologia positiva 2.0⁴⁶ (Wong, 2011).

Com efeito, os investigadores modernos reacenderam a doutrina do meio-termo de Aristóteles como uma componente importante das abordagens baseadas nas forças do carácter. O movimento em direção a esse meio-termo significa aplicar a combinação certa das forças do carácter, no grau certo e na situação certa (Niemiec, 2019).

Embora estudos recentes se tenham dedicado a explorar estas relações (e.g., Freidlin et al., 2017; Grant & Schwartz, 2011; Littman-Ovadia & Freidlin, 2020), este campo de investigação encontra-se ainda numa fase embrionária (Niemiec, 2019).

2.8. As consequências das virtudes e forças do carácter

Atualmente, discute-se em que medida as virtudes e as forças do carácter podem ser associadas à gestão e aos negócios (Dawson, 2018). A comunidade empresarial, a imprensa popular e económica e os investigadores parecem assumir que cultivar virtudes, tanto ao nível individual como organizacional, pode fomentar a melhoria individual, a eficiência e o desempenho organizacionais (Wright & Goodstein, 2007).

⁴⁵ A presença de virtude, operacionalizada como comportamento, pode ser baixa, moderada ou alta (Bright et al., 2014). Isto é, quanto mais intensamente uma força é confirmada maior a realização e o florescimento humano (e.g., Park et al., 2004).

⁴⁶ A psicologia positiva 2.0 é uma abordagem mais completa que integra os conceitos do positivo e negativo na investigação das virtudes e das forças do carácter (e.g., Wong, 2011).

As virtudes, ao contrário do que alguns críticos sugerem, têm o poder de explicar, prever e descrever as ações dos indivíduos (Alzola, 2017). Como Peterson e Park (2006) assinalaram, o carácter importa porque estimula os indivíduos a fazerem a coisa “certa”. Na mesma linha, Mollick (2012) sugere que as características e ações individuais têm um impacto no funcionamento e na eficácia das organizações superior ao frequentemente assumido.

Com efeito, a prática das virtudes pelos indivíduos, assim como o fomento de climas virtuosos que resultam dessas práticas, podem contribuir para a estabilidade social, a reciprocidade, a confiança, e o maior desempenho individual e organizacional (Cameron et al., 2004).

Estudos têm demonstrado que a identificação, o desenvolvimento e a aplicação das forças do carácter no contexto profissional ajudam a promover o bem-estar dos colaboradores, o seu compromisso com a organização (Meyers e van Woerkom, 2017) e o desempenho individual (Ghielen et al., 2018).

Os colaboradores que são ativamente incentivados a aplicar as suas forças do carácter no trabalho gerem o volume de trabalho e as exigências emocionais de forma mais eficaz e apresentam níveis mais baixos de absentismo (van Woerkom et al., 2016), experienciando, simultaneamente, elevados níveis de vitalidade e paixão no trabalho (Dubreuil et al., 2014).

Hackett e Wang (2012) explicam que as virtudes (como um traço associado ao bom carácter) influenciam as pessoas de diversas formas. Em contexto organizacional, os autores identificam três efeitos principais das virtudes nos líderes: (1) comportamentos éticos, (2) experienciação da felicidade, e (3) melhoria no desempenho.

Lavy e Littman-Ovadia (2017) mostraram que as aplicações das forças do carácter no trabalho influenciam a produtividade, o comportamento de cidadania organizacional e a satisfação com o trabalho através da mediação das emoções positivas e do compromisso. As evidências de Harzer e Ruch (2014) indicam que as forças do carácter influenciam o desempenho próprio do papel, a dedicação ao trabalho e o apoio organizacional.

O estudo de van Woerkom et al. (2015) permite afirmar que a aplicação das forças do carácter no local de trabalho influenciam os níveis de autoeficácia dos colaboradores, o compromisso no trabalho, e o comportamento proativo. Os autores sugerem, ainda, que as organizações podem ajudar os seus colaboradores a aplicarem as suas forças com maior regularidade no seu dia-a-dia dando-lhes a oportunidade de fazer aquilo em que são realmente bons.

Por sua vez, a evidência empírica de Harzer et al. (2021) conclui que as forças do carácter predizem o desempenho individual.

Apresenta-se, na Tabela 2.9, alguns estudos realizados, na presente década, no âmbito das consequências da aplicação das forças do carácter no contexto organizacional⁴⁷.

Tabela 2.9. Consequências das forças do carácter

Ano	Estudo	Consequências
2014	Botha e Mostert (2014)	Compromisso (+)
2013	Cable et al. (2013)	Satisfação do cliente (+) Satisfação com o trabalho (+) Desempenho (+) <i>Turnover</i> (-)
2015	Cable et al. (2015)	Emoções positivas (+) Resistência ao stress (+) Criatividade na resolução de problemas (+) <i>Burnout</i> (-) <i>Turnover</i> (-)
2014	Dubreuil et al. (2014)	Desempenho individual (+)
2016	Dubreuil et al. (2016)	Bem-estar (+)
2016	Els et al. (2016)	Compromisso (+)
2012	Forest et al. (2012)	Bem-estar (+)
2013	Harzer e Ruch (2013)	Satisfação com o trabalho (+) Compromisso (+)
2014	Harzer e Ruch (2014)	Desempenho próprio do papel (+) Desempenho contextual (+)
2016	Harzer e Ruch (2016)	Satisfação com a vida (+)
2016	Kong e Ho (2016)	Desempenho próprio do papel (+) Comportamento de cidadania organizacional (+) Motivação intrínseca (+)
2017	Lavy e Littman-Ovadia (2017)	Produtividade (+) Comportamento de cidadania organizacional (+) Satisfação com o trabalho (+)
2016	Lee et al. (2016)	Criatividade na resolução de problemas (+)
2017	Littman-Ovadia et al. (2017)	Compromisso (+) Satisfação com o trabalho (+) Desempenho (+) Comportamento de cidadania organizacional (+) Comportamentos contraprodutivos no trabalho (-)
2010	Littman-Ovadia e Steger (2010)	Satisfação com atividades ocupacionais (+) Bem-estar (+)

⁴⁷ Estes resultados foram selecionados do recente estudo realizado por Miglianico et al. (2020). Os autores realizaram uma revisão sistemática da literatura a artigos publicados entre 1998 (ano em que a psicologia positiva foi proposta) e 2019 e identificaram inicialmente 136 referências. Contudo, após aplicação de um conjunto de critérios de exclusão, apenas 27 desses artigos atenderam aos objetivos propostos.

Tabela 2.9. Consequências das forças do carácter (continuação)

Ano	Estudo	Consequências
2017	Meyers e Van Woerkom (2017)	Emoções positivas (+) Capital psicológico (+)
2018	Mphahlele et al. (2018)	Compromisso (+)
2014	Stander et al. (2014)	Compromisso (+) Produtividade (+)
2018	Van Wingerden e Van der Stoep (2018)	Desempenho (+) Compromisso (+)
2016	Van Woerkom et al. (2016)	Absentismo (-)
2015	Van Woerkom e Meyers (2015)	Desempenho próprio do papel (+) Comportamento de cidadania organizacional (+)
2019	Van Woerkom e Meyers (2019)	Autoeficácia (+) Iniciativa para o desenvolvimento pessoal (+)
2016	Van Woerkom et al. (2016)	Desempenho (+)
2015	Van Woerkom et al. (2015)	Comportamento proativo (+) Compromisso (+)

Fonte: Adaptado de Miglianico et al. (2020, pp. 745-752); os sinais + e – representam, respetivamente, o sentido positivo e negativo da relação.

A revisão sistemática da literatura desenvolvida por Miglianico et al. (2020) mostrou um efeito positivo entre a aplicação e desenvolvimento das forças do carácter no contexto organizacional e a satisfação com o trabalho, o compromisso, o bem-estar e o desempenho individual.

Contudo, as descobertas de estudos focados no comportamento, fundamentados nesta visão da virtude focada na ação, têm vindo a gerar um número de descobertas e interpretações contraintuitivas (Bright et al., 2014), que tem levado alguns investigadores a explorar os possíveis efeitos em forma de U-invertido das virtudes e forças do carácter nos colaboradores.

Com efeito, dezenas de artigos académicos em jornais de ciências sociais exploram de que forma as virtudes podem representar vícios e sugerem algumas forças do carácter que demonstram propriedades em forma de U-invertido (Grant & Schwartz, 2011).

Grant e Schwartz (2011) evidenciaram disfunções nos extremos dos comportamentos virtuosos em quatro das seis virtudes identificadas por Peterson e Seligman (2004), e sugeriram que a integração da doutrina do meio-termo de Aristóteles representa uma oportunidade na compreensão de questões fundamentais sobre os limites das experiências positivas e sobre os efeitos totais dos traços, estados e experiências positivas.

Atendendo a que a investigação sobre a aplicação prática das virtudes na prática quotidiana está ainda numa fase embrionária (Papouli, 2019), é nosso objetivo, com esta tese, contribuir para clarificar como as forças do carácter e as virtudes ajudam os colaboradores a serem mais eficazes e a contribuírem para o desempenho positivo das organizações.

2.9. Conclusões

As virtudes individuais estiveram ausentes da literatura sobre gestão e comportamento organizacional durante várias décadas (Ferrero & Sison, 2014). Contudo, uma sucessão de escândalos financeiros e morais ocorridos nos últimos anos um pouco por todo o mundo, levaram a comunidade empresarial e académica a redescobrir a importância das virtudes e das forças do carácter individual como possíveis determinantes do desenvolvimento individual e da eficiência e desempenho organizacional (Wright & Goodstein, 2007). Com efeito, as virtudes são uma componente importante nas organizações e um meio essencial na promoção do sucesso organizacional (Tripathy & Sarangi, 2017).

Apesar da literatura científica sobre as virtudes ter crescido ao longo dos últimos anos (Ferrero & Sison, 2014), o estudo e a investigação sobre a ética das virtudes, que qualifica a retidão ou adequação da ação (Bright et al., 2014), estão, ainda, numa fase embrionária (Papouli, 2019), havendo muito espaço para explorar as dimensões da virtude em termos filosóficos e empíricos (Bright et al., 2014).

Com efeito, a virtude como base para definir e explicar as dimensões de excelência na experiência humana tem sido explorada segundo duas abordagens que podem ser aplicadas na integração da ética nas organizações: (1) a abordagem filosófica e (2) a abordagem psicológica (e.g., Stichter & Saunders, 2019).

Na abordagem filosófica reflete-se sobre a ética das virtudes aristotélicas, visto que Aristóteles é um dos filósofos mais influentes no campo da ética, e o seu trabalho tem vindo a resistir ao longo do tempo (Parada et al., 2020), apesar de que muito do que foi escrito sobre o modelo aristotélico de ética da virtude careça de total compreensão ou seja mal interpretado (Papouli, 2019). Por outro lado, a abordagem da psicologia organizacional positiva é considerada a abordagem mais rigorosa para estudar as experiências humanas positivas (Seligman et al., 2005), ao proporcionar estratégias de medida e um poder

explicativo das virtudes e forças do carácter fora do domínio e do alcance da filosofia (Peterson & Seligman, 2004).

Por sua vez, embora a ética da virtude aristotélica ofereça um entendimento rico da virtude, a investigação organizacional positiva é mais adequada na operacionalização, medição e desenvolvimento da virtude nas organizações (Newstead et al., 2018).

Com base no ímpeto do movimento da psicologia positiva (Park et al., 2004; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Wright & Cropanzano, 2004), a investigação sobre as virtudes e as forças do carácter tem recebido uma atenção crescente, estando cada vez mais a ocupar uma posição de relevo (Harzer et al., 2021). Por sua vez, Newstead et al. (2018) sugerem que a investigação empírica deve explorar os processos e resultados da promoção e desenvolvimento das virtudes nas organizações.

Propõe-se, por conseguinte, com esta tese, analisar de que forma as virtudes e as forças do carácter impulsionam as atitudes e comportamentos dos colaboradores, contribuindo para compreender e explicar os mecanismos e processos que regulam e influenciam o comportamento humano em contexto organizacional, e a forma como estes podem possibilitar e facilitar a excelência humana e, consequentemente, organizacional.

CAPÍTULO 3

COMPROMETIMENTO AFETIVO

Este capítulo pretende fornecer uma panorâmica geral dos principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com o comprometimento afetivo (“*affective commitment*”)⁴⁸. Assim, apresentam-se os principais conceitos e abordagens sobre o tema, desenvolve-se o modelo multidimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen e sistematizam-se os principais antecedentes e consequentes do comprometimento afetivo. Finalmente, termina-se o capítulo com uma breve síntese final.

3.1. Introdução

Nos últimos anos, o comprometimento organizacional tem vindo a assumir uma importância crescente tanto no domínio académico quanto empresarial (e.g., Benkarim & Imbeau, 2021; Cascio & Aguinis, 2008; Machokoto, 2019; Mercurio, 2015; Meyer et al., 2006; Somers, 2009).

Este tema tem sido objeto de discussão e ampla investigação empírica e tornou-se um conceito fundamental no estudo do comportamento organizacional (e.g., Cohen, 1992; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002) e na literatura da psicologia organizacional e industrial (Choi & Yu, 2014). Também ao nível das organizações, o comprometimento organizacional tem vindo a despertar um interesse crescente por impactar positivamente o comportamento dos colaboradores, com efeitos benéficos para as organizações, nomeadamente, ao nível da assiduidade, *turnover*, comportamentos de cidadania organizacional, desempenho individual e produtividade (Meyer et al., 2002).

Apesar da crescente atenção dada ao estudo deste constructo (Benkarim & Imbeau, 2021), o conceito de comprometimento organizacional é ainda passível de discussão e considerado

⁴⁸ No âmbito desta tese optou-se pela tradução “comprometimento” na linha do proposto por Nascimento et al. (2008) e Rego (2003).

difuso, pelo facto de ser articulado segundo diferentes abordagens teóricas⁴⁹ que resultam numa grande variedade de definições conceptuais com diversas naturezas e dimensões (Mercurio, 2015; Wright & Kehoe, 2008).

Seguidamente, apresenta-se um breve resumo do conceito de comprometimento organizacional.

3.2. O conceito de comprometimento organizacional

O conceito de comprometimento organizacional tem sido conceptualizado de diferentes formas na literatura⁵⁰ (Choi & Yu, 2014; Gupta, 2017), não existindo ainda um consenso sobre a sua definição (e.g., Allen & Meyer, 1990; Juaneda-Ayensa et al., 2017; Mercurio, 2015; Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Nascimento et al., 2008; Wright & Kehoe, 2008).

Segundo Benkarim e Imbeau (2021), a primeira aproximação ao conceito de comprometimento organizacional deve-se ao trabalho de Chester Barnard (1938), embora não houvesse nessa época uma definição clara do conceito. Não obstante, as primeiras definições surgiram apenas na década de 1960 (Benkarim & Imbeau, 2021)⁵¹.

Com efeito, desde a primeira definição do constructo proposta por Howard Becker, no seu artigo intitulado “*Notes on the Concept of Commitment*”, publicado em 1960, outros autores se seguiram no estudo do conceito de comprometimento organizacional. Na Tabela 3.1 apresentam-se algumas das principais definições do comprometimento organizacional abordadas na literatura.

⁴⁹ De acordo com uma revisão de literatura efetuada por Bastos (1993), as atuais abordagens relativas ao comprometimento organizacional tiveram origem em três disciplinas, nomeadamente, (1) sociologia, (2) teorias organizacionais e (3) psicologia social.

⁵⁰ Desenvolvimentos adicionais sobre a revisão de algumas dessas definições podem ser consultados, por exemplo, em Meyer e Allen (1997), Meyer e Herscovitch (2001), Meyer et al. (2004) e Mowday et al. (1982).

⁵¹ Não é pretensão desta tese traçar a evolução histórica do comprometimento organizacional. Para esse fim recomendam-se, por exemplo, as obras de Cohen (2007), Mowday (1998) e Weibo et al. (2010).

Tabela 3.1. Definições de comprometimento organizacional

Autores	Definições
Becker (1960)	Disposição do indivíduo para se envolver em linhas sólidas de atividade e que resulta da integração de diferentes interesses materiais existentes na relação do indivíduo com a organização (p. 33).
Grusky (1966)	Natureza da relação entre o sujeito e um sistema social considerado como um todo (p. 489).
Kiesler e Sakumura (1966)	Vínculo que liga um indivíduo aos atos ou comportamentos (p. 349).
Kanter (1968)	Disposição do indivíduo para investir a sua energia e lealdade numa determinada organização (p. 499).
Hrebiniak e Alutto (1972)	Relações de troca ou custo-benefício entre os indivíduos e as suas organizações (p. 556).
Porter et al. (1974)	Força relativa da identificação de um indivíduo com os valores e objetivos de uma organização (p. 604).
Salancik, 1977)	Estado no qual o indivíduo fica vinculado pelas suas ações e através dessas mesmas ações a uma determinada atividade (p. 62).
Mowday et al. (1979)	Força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização específica (p. 226).
Wiener (1982)	Processo normativo que explica o comportamento no trabalho e que leva o indivíduo a agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais (p. 418).
O'Reilly e Chatman (1986)	Ligação psicológica que o indivíduo estabelece com a organização e que reflete o grau em que o indivíduo internaliza ou adota as características ou as perspectivas da organização (p. 492).
Mathieu e Zajac (1990)	Laço psicológico entre o indivíduo e a organização, que influencia a sua decisão de permanecer ou deixar a organização (p. 171).
Meyer e Allen (1991)	Estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo com a organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecer (p. 62).
Meyer e Herscovitch (2001)	Força que liga o indivíduo a um plano de ação relevante para atingir um ou vários objetivos (p. 301).
Shahnawaz e Juyal (2006)	Força que direciona o comportamento do indivíduo a efetuar um conjunto de ações relevantes para atingir um determinado objetivo (p. 172).
Cohen (2007)	Ligações psicológica e instrumental que se desenvolvem antes e depois da entrada do indivíduo na organização (p. 342).
Somers (2009)	Influência conjunta de vários perfis de comprometimento, que afeta o estado psicológico geral do indivíduo e determina a forma como experencia o comprometimento (p. 80).

Fonte: Elaboração própria

Como se pode constatar, o conceito de comprometimento organizacional tem vindo, ao longo das últimas décadas, a ser definido a partir de diferentes perspetivas e diversas dimensões. Com efeito, esta sistematização de definições, mesmo não sendo exaustiva, evidencia a existência de definições onde o comprometimento é abordado numa perspetiva unidimensional (e.g., Becker, 1960; Hrebiniak & Alutto, 1972; Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974; Wiener, 1982) e outras em que é, abordado numa perspetiva multidimensional (e.g., Allen & Meyer, 1990; Angle & Perry, 1981; Caldwell et al., 1990; Cohen, 2007; Hunt

& Morgan, 1994; Jaros et al., 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Mayer & Schoorman, 1992; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2004; O'Reilly & Chatman, 1986), baseando-se no pressuposto da existência de várias componentes ou dimensões.

Seguidamente, apresenta-se um breve resumo das principais abordagens à natureza dimensional do conceito de comprometimento organizacional.

3.3. Abordagens do comprometimento organizacional

Em termos teóricos, existe alguma problemática quanto à natureza dimensional do conceito de comprometimento organizacional (Benkarim & Imbeau, 2021).

Os primeiros estudos sobre o comprometimento organizacional, produzidos nas décadas de 1960 a 1980, abordaram o constructo numa perspetiva unidimensional (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019; Weibo et al., 2010), no contexto da qual se destacam os trabalhos proeminentes de Becker (1960) e Porter et al. (1974) (Weibo et al., 2010). Segundo esta perspetiva, o comprometimento é medido pela intensidade da relação entre o indivíduo e a organização onde está inserido, não sendo essa relação especificada por diferentes dimensões ou componentes (Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1979, 1982).

Com efeito, uma das primeiras definições do constructo foi desenvolvida por Becker (1960), no âmbito da teoria do “*side-bet*”⁵² (Weibo et al., 2010). Segundo Becker (1960), um indivíduo permanece vinculado a uma organização devido aos custos e benefícios associados à sua saída (e.g., perda de antiguidade, contribuições para os planos de pensões e reforma). Este comprometimento, designado de “*side-bet*” ou instrumental, foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas pelo seguidores de Becker, Ritzer e Trice, em 1969, e Alutto et al., em 1973 (Cohen, 2007).

A segunda teoria que influenciou o desenvolvimento do constructo foi proposta por Porter et al. (1974), a qual representou uma mudança da teoria do “*side-bet*” para a teoria da dependência afetiva do colaborador em relação à organização (Weibo et al., 2010). Segundo esta abordagem, o comprometimento refere-se à identificação de um indivíduo com os

⁵² O termo “*side-bet*” refere-se aos investimentos acumulados ao longo do tempo de trabalho na organização valorizados pelo indivíduo (Weibo et al., 2010).

valores e objetivos de uma determinada organização (Porter et al., 1974), caracterizada (1) pela forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais, (2) disposição para exercer considerável esforço em benefício da organização, e (3) um forte desejo de permanecer como seu membro (Mowday et al., 1982). Com o objetivo de medir o constructo, os autores desenvolveram um instrumento de medida, o “*Organizational Commitment Questionnaire*” (Porter et al., 1974), mais tarde validado por Mowday et al. (1979).

Embora as conceptualizações iniciais tenham abordado o constructo numa perspectiva unidimensional, considerando, por vezes, dimensões distintas (apego afetivo, custos associados e sentimento de obrigação) (Allen & Meyer, 1990), o comprometimento organizacional é, atualmente, amplamente reconhecido como uma atitude de trabalho multidimensional (Allen & Meyer, 1990, 1996). Com efeito, a abordagem multidimensional permite uma perceção mais fidedigna do comportamento do indivíduo no contexto organizacional (Meyer et al., 2004).

A abordagem multidimensional ao constructo surgiu entre as décadas de 1980 e 1990, e foi caracterizada pela noção de um estado psicológico que os colaboradores desenvolvem em relação à organização (Weibo et al., 2010). Apesar de existirem vários modelos multidimensionais (Tabela 3.2), dois modelos seminais emergiram com maior vigor na literatura: o modelo multidimensional de O’Reilly e Chatman⁵³ (1986) e o modelo multidimensional de Meyer e Allen⁵⁴ (1984, 1991) (Cohen, 2007; Weibo et al., 2010). Não obstante, o modelo proposto por Meyer e Allen (1991) é o mais popular e amplamente

⁵³ O’Reilly e Chatman (1986) sugerem que o comprometimento organizacional pode ser influenciado segundo três fatores independentes: (i) complacência (envolvimento desenvolvido com vista à obtenção de recompensas), (ii) identificação (envolvimento baseado no desejo de afiliação) e (iii) internalização (envolvimento sustentado na congruência entre valores individuais e organizacionais). Apesar dos autores terem encontrado evidências desta conceção tridimensional, outros estudos, por sua vez, não encontraram suporte para a mesma (e.g., Bar-Hayim & Berman, 1992; Sutton & Harrison, 1993). Com efeito, devido à sua operacionalização questionável, poucos investigadores seguiram esta abordagem, tornando-se o modelo de Meyer e Allen (1984) a abordagem dominante no estudo sobre o comprometimento organizacional (Cohen, 2007).

⁵⁴ Em 1984, Meyer e Allen, apoiados nos estudos de Becker (1960) e Porter et al. (1974), desenvolveram duas diferentes escalas: a *Affective Commitment Scale*, para aferir o comprometimento afetivo e a *Continuance Commitment Scale*, para aferir o comprometimento calculativo. Os autores concluíram que as escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice (1969) e Alutto et al. (1973) não operacionalizavam o comprometimento como Becker conceptualizou em 1960, pois apresentavam uma correlação maior com o comprometimento afetivo do que com o calculativo (Mercurio, 2015; Weibo et al., 2010). Assim, os autores propõem o comprometimento calculativo para melhor representação da teoria *side-bet* de Becker (Cohen, 2007). Por outro lado, a escala do comprometimento afetivo é introduzida como uma melhoria significativa ao *Organizational Commitment Questionnaire* desenvolvido por Porter et al. (1974) (Cohen, 2007). Anos mais tarde, os autores (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991) introduzem uma nova dimensão no modelo, e desenvolvem uma terceira escala: a *Normative Commitment Scale*, para aferir o comprometimento normativo (Cohen, 2007).

discutido na literatura (Benkarim & Imbeau, 2021), sendo assim, considerado o referencial teórico adequado para esta tese.

Este modelo tem sido a conceptualização dominante, devido, fundamentalmente, ao facto de se ajustar satisfatoriamente aos dados (e.g., Allen & Meyer, 1990; Hackett et al., 1994; Meyer et al., 1993) e ao facto de cada componente se desenvolver de forma independente, baseando-se em antecedentes e processos distintos e ter consequências diversas no comportamento dos indivíduos (Allen & Meyer, 1990, 1996; Hackett et al., 1994; Meyer & Allen, 1991).

Tabela 3.2. Modelos multidimensionais do comprometimento organizacional

Autores	Componentes
Angle e Perry (1981, p. 4)	Comprometimento de permanecer na organização Comprometimento com os valores
O'Reilly e Chatman (1986, p. 493)	Complacência Identificação Internalização
Penley e Gould (1988, p. 55)	Comprometimento moral Comprometimento calculativo Comprometimento alienativo
Meyer e Allen (1991, p. 7)	Comprometimento afetivo Comprometimento normativo Comprometimento calculativo
Mayer e Schoorman (1992, pp. 673-674)	Comprometimento com os valores Comprometimento calculativo
Jaros et al. (1993, pp. 953-955)	Comprometimento afetivo Comprometimento calculativo Comprometimento moral
Meyer e Herscovitch (2001, p. 308)	Comprometimento afetivo Comprometimento calculativo Comprometimento normativo
Cohen (2007)	Comprometimento afetivo Comprometimento calculativo Propensão para o comprometimento calculativo Propensão para o comprometimento normativo

Fonte: Adaptado de Benkarim e Imbeau (2021, p. 10) e Spik (2016, p. 11)

3.4. O modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen

Com base numa extensa revisão da literatura, e com o objetivo de integrar as conceptualizações mais comuns do comprometimento *atitudinal*⁵⁵, Meyer e Allen (1991) sugerem uma abordagem multidimensional ao conceito e desenvolvem o “*Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional*”. Segundo este modelo, os colaboradores podem desenvolver três estados psicológicos distintos para com a organização: afetivo, calculativo e normativo. (Tabela 3.3).

Tabela 3.3. Caracterização das três componentes do comprometimento organizacional

Componentes	Definição
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, envolvido e identificado com a organização.
Calculativa	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à potencial saída da mesma.
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação ou do dever moral de permanecer na organização.

Fonte: Adaptado de Rego (2003, p. 27)

O **comprometimento afetivo** é caracterizado pelo “desejo” de permanecer na organização. O indivíduo sente uma ligação emocional à organização, e por isso, a sua permanência na organização deve-se à sua vontade pessoal (Meyer & Allen, 1991). Envolve ainda um sentimento de orgulho e desejo de afiliação (O’Reilly & Chatman, 1986). O desenvolvimento desta componente envolve a identificação com os objetivos da organização, bem como a internalização da política e cultura organizacional (Beck & Wilson, 2000). No geral, colaboradores com elevado comprometimento afetivo vão além das expectativas contratuais para assegurar o pleno funcionamento da organização (Benkarim & Imbeau, 2021).

⁵⁵ Tradicionalmente, o comprometimento organizacional tem sido interpretado à luz de duas grandes abordagens (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019; Brown, 1996; Meyer & Allen, 1997): comportamental (e.g., Becker, 1960; Kiesler & Sakumura, 1966; Salancik, 1977) e *atitudinal* (e.g., Allen & Meyer, 1990; Mowday et al., 1979; O’Reilly & Chatman, 1986; Porter et al., 1974). A perspetiva atitudinal consiste no processo mental através do qual um indivíduo se identifica com os objetivos e valores organizacionais, por sua vez, a perspetiva comportamental corresponde ao processo através do qual um indivíduo se vincula à organização devido ao seu comportamento passado (Hackett et al., 1994; Mowday et al., 1982). A abordagem atitudinal tem recebido maior atenção na literatura, quer ao nível teórico, quer empírico (Bastos et al., 1997).

O **comprometimento calculativo**⁵⁶ (também designado de comprometimento de continuidade ou instrumental) é caracterizado pela “necessidade” de permanecer na organização. O indivíduo permanece na organização pelos custos percebidos da mudança e ausência de alternativas de saída (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004). Esta dimensão apoia-se na teoria do “*side-bet*” apresentada por Becker (1960). Em suma, o colaborador permanece na organização para manter os benefícios que esta lhe oferece e proporciona (Benkarim & Imbeau, 2021).

Por último, o **comprometimento normativo** é caracterizado pelo sentimento de “obrigação” ou dever de permanecer na organização. O indivíduo sente que deve permanecer na organização devido a normas e valores pessoais (Meyer & Allen, 1991, 1997). Esta dimensão é justificada pela norma da reciprocidade de Gouldner (1960), que leva os indivíduos a permanecerem leais aos seus compromissos morais com a organização até retribuírem os benefícios recebidos (Benkarim & Imbeau, 2021).

Importa, ainda, referir que os três estados psicológicos que caracterizam o comprometimento organizacional não são mutuamente exclusivos, coexistindo em simultâneo, com diferentes intensidades (Meyer e Allen, 1991, 1997).

Pese, embora, a multidimensionalidade do comprometimento organizacional, a grande maioria dos investigadores tem-se interessado particularmente pela sua componente afetiva (e.g., Gao-Urhahn et al., 2016; Mercurio, 2015; Odoardi et al., 2019; Michael Riketta, 2002), visto ser a componente do comprometimento que apresenta consequências mais desejáveis para o comportamento organizacional (e.g., Mercurio, 2015; Meyer et al., 2002; Meyer & Herscovitch, 2001; Solinger et al., 2008). Com efeito, colaboradores com elevado comprometimento afetivo tendem a exercer maiores esforços para atingir os objetivos organizacionais do que aqueles que permanecem na organização por necessidade (comprometimento calculativo) ou por uma obrigação moral (comprometimento normativo) (Benkarim & Imbeau, 2021).

Assim, é muito provável que os colaboradores afetivamente comprometidos estejam mais motivados para contribuírem de forma significativa para os objetivos organizacionais do que

⁵⁶ No âmbito desta tese optou-se pela tradução “calculativo” por (a) ser a designação que melhor exprime o carácter de cálculo do “*continuance commitment*” (i.e., custos envolvidos na saída da organização e cálculo entre os investimentos efetuados e as recompensas recebidas) e (b) ter sido também a denominação escolhida por outros autores (e.g., Nascimento et al., 2008; Rego et al., 2007).

aqueles que denotam uma fraca ligação afetiva (Rego et al., 2004), contribuindo, portanto, para o sucesso sustentável da organização (Benkarim & Imbeau, 2021).

Esta tese integra-se na referida linha de investigação sendo que se pretende abordar o comprometimento como um vínculo emocional do indivíduo com a organização (comprometimento afetivo) e verificar se os colaboradores se sentem identificados e envolvidos com a organização e se desejam permanecer na mesma.

Na secção seguinte abordam-se os antecedentes e consequentes do comprometimento afetivo.

3.5. Os antecedentes e os consequentes do comprometimento afetivo

Nesta secção importa aferir, em particular, aos antecedentes e consequentes do comprometimento afetivo⁵⁷.

3.5.1. Antecedentes do comprometimento afetivo

Têm sido identificados, na literatura, um grande número de antecedentes do comprometimento afetivo (e.g., Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Mowday et al., 1982).

Meyer et al. (2002) organizaram os antecedentes do comprometimento afetivo em quatro grupos: (1) variáveis demográficas, (2) diferenças individuais, (3) experiências relacionadas com o trabalho e (4) disponibilidade de alternativas e investimentos realizados (Tabela 3.4).

⁵⁷ Esta secção não tem por objetivo apresentar todos os antecedentes, correlatos, consequentes e moderadores. Desenvolvimentos adicionais podem ser consultados, por exemplo, nas meta-análises de Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), Jaramillo et al. (2005), Mathieu e Zajac (1990), Meyer et al. (2002), Meyer e Allen (1997), Riketta (2002, 2008), Riketta e Van Dick (2005) e Wright e Bonett (2002).

Tabela 3.4. Antecedentes do comprometimento afetivo

Categorias	Variáveis
Variáveis demográficas	Idade (+) Antiguidade na organização (+) Antiguidade no cargo (+) Estado civil (+)
Diferenças individuais	Locus de controlo externo (-) Autoeficácia na tarefa (+)
Experiências relacionadas com o trabalho	Apoio organizacional percebido (+) Liderança transformacional (+) Justiça organizacional interacional (+) Justiça organizacional distributiva (+) Justiça organizacional procedimental (+) Ambiguidade de tarefa (-) Conflito de tarefa (-)
Alternativas/investimentos	Investimentos realizados pelos indivíduos (+) Transmissibilidade de competências (+)

Fonte: Adaptado de Meyer et al. (2002); os sinais + e - representam, respetivamente, o sentido positivo e negativo da relação.

Não obstante, estudos têm demonstrado que o antecedente mais fortemente correlacionado com o comprometimento afetivo continua a ser as experiências relacionadas com o trabalho (Meyer & Allen, 1991), mais especificamente, o apoio organizacional percebido (Meyer et al., 2002). As meta-análises conduzidas por Ahmed et al. (2015) e Riggle et al. (2009) encontraram uma correlação forte e positiva entre o apoio organizacional percebido e o comprometimento afetivo.

Por outro lado, as evidências de Swalhi et al. (2017) sugerem que as perceções de justiça organizacional predizem o comprometimento afetivo. Estes autores advogam, ainda, que a perceção global de justiça tem maior influência no comprometimento afetivo, do que as suas dimensões específicas (interacional, distributiva e procedimental). O comprometimento afetivo media, também, a relação entre as perceções de justiça organizacional e o desempenho individual (Swalhi et al., 2017).

Por sua vez, os resultados de Ribeiro et al. (2018) indicam que a liderança transformacional influencia positivamente o comprometimento afetivo. Os autores concluíram que o comprometimento organizacional media a relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual.

A evidência empírica mostra, também, que a ambiguidade de tarefa e o conflito de tarefa influenciam negativamente o comprometimento organizacional (e.g., Chang et al., 2010; Jaros et al., 1993; Meyer et al., 2002; Yousef, 2002). Morrissette e Kisamore (2020) encontraram uma relação negativa significativa entre três tipos de stress baseado no papel, nomeadamente, a ambiguidade de tarefa, o conflito de tarefa e o excesso de trabalho, e o comprometimento afetivo.

3.5.2. Consequentes do comprometimento afetivo

As pesquisas têm revelado que o comprometimento afetivo, apresenta uma relação positiva com os comportamentos de carácter positivo e construtivo em benefício da organização, tais como, os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho próprio do papel (e.g., Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997; Mowday et al., 1982). Em contrapartida, a evidência também sugere que o comprometimento afetivo tem uma relação causal negativa com os comportamentos de retração (“*withdrawal behaviors*”)⁵⁸ em relação à organização, tais como, o absentismo, a intenção de sair (“*turnover intention*”) e a saída (“*turnover*”) da organização, o stress e o conflito trabalho-família (e.g., Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1991, 1997; Mowday et al., 1982).

Destacamos, na Tabela 3.5, alguns exemplos dos consequentes do comprometimento afetivo:

⁵⁸ Os comportamentos de retração (“*withdrawal behaviors*”) correspondem às atitudes e aos comportamentos dos colaboradores com a finalidade de evitar tarefas no trabalho, mantendo o vínculo laboral. Representam um fraco desempenho e perturbam o funcionamento da organização (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Tabela 3.5. Consequentes do comprometimento afetivo

Variáveis	Estudos
Absentismo (-)	Allen e Meyer (1996); Cohen (2000); Hausknecht et al. (2008); Kim e Beehr (2020); Meyer et al. (1993, 2002); Woods et al. (2012).
Conflito entre trabalho e família (-)	Meyer et al. (2002).
Intenções de abandonar a organização (-)	Albrecht e Marty (2020); Allen e Meyer (1996); Bentein et al. (2005); Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005); Haque et al. (2019); Jaros (1997); Kim e Beehr (2020); Mathieu e Zajac (1990); Meyer et al. (2002); Somers (2009).
Stresse no trabalho (-)	Meyer et al. (2002); Somers (2009).
<i>Turnover</i> (-)	Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005); Meyer et al. (1993, 2002).
Desempenho extra-papel / Comportamentos de cidadania organizacional (+)	Allen e Meyer (1996); Cetin et al. (2015); Eisenberger et al. (2019); Khaola e Rambe (2021); Meyer et al. (2002); Riketta (2002); Tremblay (2021).
Desempenho próprio do papel (+)	Allen e Meyer (1996); Chughtai (2020); Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005); Jaramillo et al. (2005); Meyer et al. (2002); Riketta (2002); Wright e Bonett (2002).

Fonte: Elaboração própria; os sinais + e – representam, respetivamente, o sentido positivo e negativo da relação.

3.6. Conclusões

O comprometimento organizacional tem vindo a assumir uma importância crescente nas práticas de gestão dos recursos humanos (Mercurio, 2015), contudo, o papel dos gestores e do departamento de recursos humanos das organizações, tem-se tornado cada vez mais complexo quando se trata de motivar e reter pessoas (Idris, 2014).

Com efeito, num período social como é o atual, caracterizado por níveis elevados de incerteza económica, instabilidade, e crescente competitividade, há a necessidade de aprofundar o conhecimento das perspetivas atuais e tendências futuras sobre a temática do comprometimento organizacional (Cohen, 2007; Fornes et al., 2008; Meyer et al., 2002; Morrow, 2011) para atrair, reter e desenvolver talentos (Juaneda-Ayensa et al., 2017; Mercurio, 2015).

Apesar da crescente atenção dada ao estudo deste constructo, ainda não existe um consenso sobre o que realmente significa, como se desenvolve, como se mantém no ambiente organizacional e como afeta o comportamento dos colaboradores (Meyer & Herscovitch, 2001).

Não obstante, de um modo geral, os estudos revelam que o comprometimento organizacional, em particular, o comprometimento afetivo, conduz a resultados positivos tanto para as organizações como para os indivíduos (e.g., Mercurio, 2015; Meyer et al., 2002; Meyer & Herscovitch, 2001; Solinger et al., 2008). É, portanto, importante saber como melhorar o nível de comprometimento afetivo dos colaboradores dentro da organização, a fim de garantir resultados melhores e mais sustentáveis (Benkarim & Imbeau, 2021).

Com efeito, o constructo é de grande utilidade para a compreensão de fenómenos de relacionamento laboral, nomeadamente na explicação de comportamentos do indivíduo, da motivação e da eficácia organizacional (e.g., Cohen, 2000, 2007; Meyer et al., 2004; Meyer & Allen, 1997), sendo habitualmente considerado um fator-chave da competitividade e do desempenho organizacional (Rego, 2003).

Em suma, dada a complexidade e os desafios que as organizações de hoje enfrentam na retenção das suas pessoas, é necessária mais investigação sobre o comprometimento organizacional (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019), sobre o que realmente significa e como se desenvolve (Mercurio, 2015).

CAPÍTULO 4

DESEMPENHO INDIVIDUAL

Neste capítulo apresentam-se os principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos atinentes ao desempenho individual. Assim, refere-se a relevância de considerar o desempenho individual enquanto constructo comportamental e multidimensional, abordam-se as principais propostas de sistematização do constructo, identifica-se o modelo e apresentam-se as diferentes dimensões do constructo que servem de base teórica à presente tese. Finalmente, sistematizam-se os principais antecedentes de cada uma das dimensões do desempenho individual e encerra-se o capítulo com uns breves comentários finais.

4.1. Introdução

O desempenho individual é uma conceito central tanto para a psicologia organizacional (Dalal, 2005; Sonnentag & Frese, 2002; Viswesvaran & Ones, 2000) como para o comportamento organizacional (Campbell & Wiernik, 2015; Fogaça et al., 2018). Contudo, apesar da extensa investigação na área, não existe consenso quanto à sua conceptualização e operacionalização⁵⁹ (e.g., Atatsi et al., 2019; Fogaça et al., 2018).

Inicialmente⁶⁰, o desempenho individual era conceptualizado enquanto constructo unidimensional, único e indivisível, sendo medido através de indicadores objetivos das concretizações individuais (e.g., número de unidades produzidas pelo colaborador) (Campbell et al., 1993).

⁵⁹ Carpini et al. (2017) conduziram uma revisão sistemática e análise bibliométrica da literatura sobre o desempenho individual em contexto de trabalho. Foram identificados 9299 artigos publicados no período de 1972 a 2015 em 62 revistas científicas selecionadas de acordo com o *Social Science Citation Index*. Os autores observaram que a investigação sobre o desempenho individual representa um quinto do total de variáveis dependentes analisadas no campo do comportamento organizacional e identificaram um total de 97 definições do desempenho individual.

⁶⁰ Os primeiros estudos sistemáticos sobre o desempenho surgiram no início do século XX (Aktepe & Ersöz, 2012). A publicação do livro “Os Princípios da Gestão Científica” de Frederick W. Taylor (1911), considerado o pai da gestão científica (Katzell & Austin, 1992), onde o autor defendeu a utilização de métodos científicos na determinação de formas mais eficientes e produtivas de realizar o trabalho, impulsionou a investigação sobre o desempenho individual (Aktepe & Ersöz, 2012).

Apesar do domínio da perspectiva unidimensional no estudo do desempenho individual, a natureza multidimensional do constructo começa a ser reconhecida a partir dos anos 1990 (Campbell et al., 1993), em resultado das mudanças organizacionais introduzidas pela crescente interdependência e incerteza dos sistemas de trabalho (Griffin et al., 2007).

A investigação sobre o desempenho individual, primeiramente, focada no estudo dos seus preditores e das suas consequências (psicológicas, emocionais, materiais) (Motowidlo et al., 1997), passou a centrar as suas atenções na definição do desempenho individual enquanto conceito substantivo, isto é, um constructo em si mesmo, avançando-se diversas propostas de conceptualização e várias taxonomias da sua estrutura latente (Campbell & Wiernik, 2015)⁶¹.

Com efeito, a diversidade de trabalhos realizados nas últimas décadas (e.g., Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Brief & Motowidlo, 1986; Gellatly & Irving, 2001; Motowidlo et al., 1997; Organ, 1988; Smith et al., 1983) conduziu ao abandono de uma visão restrita e limitativa do desempenho individual (perspetiva clássica) que dominou a investigação até princípio dos anos 1990 (Campbell et al., 1993), passando a reconhecer-se a sua multidimensionalidade (e.g., Campbell & Wiernik, 2015; Fay & Sonnentag, 2010; Hattrup et al., 1998; Koopmans et al., 2011, 2016; Motowidlo et al., 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Sonnentag & Frese, 2002).

4.2. O desempenho individual: constructo multidimensional

Uma definição de desempenho individual amplamente aceite é dada por Campbell (1990) (Koopmans et al., 2011). Segundo o autor, o desempenho individual corresponde aos “comportamentos ou ações relevantes para os objetivos da organização” (Campbell, 1990, p. 704).

Esta conceptualização sugere que o desempenho individual deve (1) ser definido em termos de comportamento e não de resultados⁶², (2) incluir apenas os comportamentos que são

⁶¹ A evolução e a história do conceito do desempenho individual não serão objeto de estudo nesta tese, podendo ser consultadas, a título de exemplo, em Campbell e Wiernik (2015) e Carpini et al. (2017).

⁶² Comportamento e resultados são dois conceitos distintos. O primeiro refere-se ao que o indivíduo faz no exercício do seu trabalho, ou seja, a ação propriamente dita, o segundo corresponde à consequência que advém desse comportamento (Motowidlo et al., 1997). Embora não exista consenso sobre se o desempenho deve ser

relevantes para os objetivos da organização⁶³ e (3) ser considerado um constructo multidimensional (Koopmans et al., 2011).

Não obstante, apesar de se verificar consenso a nível da definição do desempenho individual enquanto constructo multidimensional (e.g., Carpini et al., 2017; Hattrup et al., 1998; Motowidlo & Van Scotter, 1994), esse consenso não se verifica na conceptualização da sua estrutura interna (Koopmans et al., 2011; Viswesvaran & Ones, 2000).

Segundo Viswesvaran e Ones (2000), os vários modelos presentes na literatura que propõem conceptualizações da estrutura latente do desempenho individual, enquanto constructo multidimensional, podem ser analisados considerando duas dimensões: (1) nível de generalidade⁶⁴ e (2) contexto de desenvolvimento (Tabela 4.1).

Tabela 4.1. Enquadramento dos modelos do desempenho individual

Contexto de desenvolvimento	Nível de generalidade	
	Abordagem específica	Abordagem transversal
Dimensões autónomas	Dimensões isoladas e específicas aplicadas a diferentes postos de trabalho (contextos específicos).	Dimensões isoladas e específicas generalizáveis aos diferentes postos de trabalho.
Dimensões integradas	Dimensões integradas aplicadas a diferentes postos de trabalho (contextos específicos).	Dimensões integradas generalizáveis aos diferentes postos de trabalho.

Fonte: Adaptado de Viswesvaran e Ones (2000, p. 217)

No que se refere ao nível de generalidade, os modelos podem possuir um maior ou menor nível de generalidade, distinguindo-se entre a abordagem específica (taxonomias que identificam dimensões que são específicas a determinados postos de trabalho) e a abordagem transversal (taxonomias que apresentam dimensões que são comuns ou transversais a todos os postos de trabalho). Relativamente ao contexto de desenvolvimento dos modelos, as dimensões podem ser desenvolvidas e estudadas de forma autónoma (dimensões autónomas) ou interligadas (dimensões integradas) numa taxonomia.

considerado como comportamento ou como resultado (Sonnentag & Frese, 2002), optou-se, nesta tese, por considerar o desempenho enquanto constructo comportamental, à semelhança de outros autores (e.g., Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, 1990; Campbell & Wiernik, 2015; Koopmans et al., 2011; Motowidlo et al., 1997; Sonnentag & Frese, 2002), por ser considerado que os resultados não refletem apenas o contributo do indivíduo, mas, também, o contributo de fatores que estão para além do seu controlo (Sonnetttag & Frese, 2002).

⁶³ O desempenho individual corresponde à contribuição (que pode ser positiva ou negativa) dos comportamentos dos colaboradores para o nível de eficácia alcançado pela organização (Motowidlo et al., 1997).

⁶⁴ Viswesvaran e Ones (2000) designam esta dimensão de “foco ocupacional”.

Na presente tese interessa abordar as taxonomias que se inserem na perspetiva transversal do desempenho individual, pelo seu carácter generalizável aos diversos contextos organizacionais.

Seguidamente, apresentam-se, em termos sucintos, alguns dos modelos de desempenho individual abordados na literatura.

4.3. Modelos conceptuais transversais do desempenho individual

São diversos os modelos conceptuais de desempenho individual abordados na literatura. Uma listagem dos contributos mais relevantes nesta área é compilada na revisão sistemática da literatura desenvolvida por Koopmans et al. (2011)⁶⁵, os quais propõem o seu próprio modelo de desempenho individual. Na Tabela 4.2, apresentamos alguns desses modelos que são considerados relevantes no âmbito desta tese.

Os autores Murphy e Campbell foram os pioneiros a definir o domínio do desempenho individual através da especificação das suas principais dimensões (Koopmans et al., 2011).

Segundo Murphy (1989), o domínio de desempenho individual contempla quatro dimensões: (1) comportamentos orientados para a tarefa, (2) comportamentos interpessoais, (3) comportamentos de indisponibilidade, e (4) comportamentos destrutivos.

Por outro lado, Campbell (1990) sistematiza o desempenho individual em oito dimensões que descrevem a sua estrutura latente: (1) proficiência nas tarefas específicas do trabalho, (2) proficiência nas tarefas não diretamente relacionadas com o trabalho, (3) competência na comunicação oral e escrita, (4) demonstração de esforço, (5) manutenção da disciplina pessoal, (6) facilitação do desempenho dos pares e da equipa, (7) supervisão e liderança, e (8) gestão e administração.

Já Borman e Motowidlo (1993) sistematizam o desempenho individual nas dimensões de desempenho de tarefa e desempenho contextual.

⁶⁵ Koopmans et al. (2011) realizaram uma revisão sistemática para identificar os diversos modelos conceptuais do desempenho individual no trabalho abordados na literatura. As pesquisas foram realizadas através das bases de dados *PubMed*, *Embase.com*, *PsycINFO* e *ABI Inform*. No total, foram seleccionados 58 estudos que respeitaram os critérios de inclusão estabelecidos, sendo que, apenas 35 introduziam um modelo conceptual do desempenho distinto, 17 referentes a modelos transversais e 18 referentes a modelos específicos.

Tabela 4.2. Modelos conceituais do desempenho individual e respectivas dimensões

Autores	DPP	CCO	CCP	Outro
Murphy (1989)	Comportamentos de tarefa.	Comportamentos interpessoais.	Comportamentos de indisponibilidade; comportamentos destrutivos.	
Campbell (1990)	Proficiência nas tarefas específicas do trabalho; proficiência nas tarefas não diretamente relacionadas com o trabalho.	Comunicação oral e escrita; demonstrar esforço; manter a disciplina pessoal; facilitar o desempenho dos pares e da equipa; supervisão e liderança; gestão e administração.		
Borman e Motowidlo (1993)	Desempenho de tarefa.	Desempenho contextual.		
Viswesvaran e Ones (2000)	Desempenho de tarefa.	Comportamentos de cidadania organizacional.	Comportamentos contraprodutivos.	
Pulakos et al. (2000)	Desempenho de tarefa.	Desempenho contextual.		Desempenho adaptativo.
Rotundo e Sackett (2002)	Desempenho de tarefa.	Comportamentos de cidadania organizacional.	Comportamentos contraprodutivos.	
Griffin et al. (2007)	Proficiência da tarefa.			Adaptabilidade; proatividade.

Fonte: Adaptado de Koopmans et al. (2011, p. 859); DPP (desempenho próprio do papel), CCO (comportamentos de cidadania organizacional) e CCP (comportamentos contraprodutivos).

No início dos anos 2000, Viswesvaran e Ones (2000) e Rotundo e Sackett (2002) concluíram que as diversas dimensões do desempenho individual abordadas na literatura podem ser agrupadas, essencialmente, em três dimensões principais: (1) desempenho de tarefa, (2) comportamentos de cidadania organizacional e (3) comportamentos contraprodutivos.

Não obstante, além destas três dimensões, foram identificadas outras dimensões distintas na literatura, tais como, desempenho adaptativo, desempenho proativo e desempenho criativo (Koopmans et al., 2011).

Finalmente, Koopmans et al. (2011) propuseram uma estrutura heurística conceptual do desempenho individual de trabalho, constituída pelas dimensões que os mesmos consideram as principais para representar todos os aspetos comportamentais que formam o desempenho individual: o desempenho da tarefa, o desempenho contextual, o comportamento contraprodutivo e o desempenho adaptativo.

A abordagem seguida nesta tese segue a estrutura heurística proposta por estes autores. Assim, apresentam-se, seguidamente, cada uma destas dimensões⁶⁶.

4.4. Desempenho próprio do papel

O desempenho próprio do papel (DPP)⁶⁷ era a dimensão clássica do desempenho individual privilegiada na literatura (e.g., Fay & Sonnentag, 2010; Griffin et al., 2007; Viswesvaran & Ones, 2000).

Segundo Williams e Anderson (1991, p. 606), o DPP corresponde à avaliação dos “comportamentos reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que fazem parte dos requisitos descritos na função”.

Por sua vez, Borman e Motowidlo (1993) referem que o DPP corresponde à proficiência (capacidade) na realização de atividades formalmente consideradas como parte da função, isto é, atividades que contribuem para o sistema técnico nuclear da organização de forma direta, como parte do processo tecnológico, ou indiretamente, como o fornecimento de materiais e serviços.

Em suma, o DPP corresponde aos comportamentos que contribuem para a produção de um bem ou prestação de um serviço (Rotundo & Sackett, 2002), tais como, a quantidade e a qualidade de trabalho, conhecimento do trabalho e competências do trabalho (Campbell, 1990; Rotundo & Sackett, 2002).

⁶⁶ A presente tese não pretende ser uma revisão exaustiva de cada uma das dimensões, apenas uma breve visão geral dos diferentes conceitos que contribua para uma melhor compreensão dos mesmos. Desenvolvimentos adicionais podem ser consultados, por exemplo, em Jundt et al. (2015), em Klotz e Buckley (2013), em Motowidlo et al. (1997) e em Ocampo et al. (2018).

⁶⁷ Na literatura anglo-saxónica encontram-se expressões como *in-role performance* (e.g., Tremblay et al., 2010), *task performance* (e.g., Stajkovic & Luthans, 2003) e *focal performance* (e.g., Harrison et al., 2006) que, no âmbito desta tese, são consideradas equivalentes e globalmente traduzidas por desempenho próprio do papel (DPP).

4.5. Comportamento de cidadania organizacional

O comportamento extra-papel é o comportamento discricionário do colaborador que ultrapassa as expectativas de papel existentes, e que beneficia a organização e/ou é levado a cabo com essa intenção (Van Dyne et al., 1995).

São diversos os comportamentos extra-papel identificados na literatura (MacKenzie et al., 1998), de que se exemplificam, os comportamentos pró-sociais⁶⁸ (e.g., Brief & Motowidlo, 1986; George, 1991; Lee, 1995), a espontaneidade organizacional⁶⁹ (e.g., George & Brief, 1992; George & Jones, 1997), o desempenho contextual⁷⁰ (e.g., Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994) e os comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Organ, 1988, 1997; Organ & Ryan, 1995; Smith et al., 1983) (MacKenzie et al., 1998). Desses comportamentos, os comportamentos de cidadania organizacional (CCO)⁷¹ são os que têm recebido mais atenção na literatura (MacKenzie et al., 1998).

A definição mais aceite de CCO foi a apresentada por Dennis Organ em 1988 (Tomaszewska, 2020) que define CCO como sendo o “comportamento discricionário, não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promove o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1988, p. 4).

Esta definição, porém, não é consensual, tendo sido, inclusive, questionada por alguns investigadores (e.g., George & Brief, 1992; Morrison, 1994; Organ & Ryan, 1995). Com

⁶⁸ Brief e Motowidlo (1986) definem comportamento pró-social como um comportamento realizado por um membro da organização, dirigido a um indivíduo, grupo ou organização com a qual este interage ao desempenhar o seu papel, com a intenção de promover o bem-estar. A diferença entre o conceito de CCO e o de comportamento pró-social reside no facto de, neste último, os comportamentos poderem fazer parte dos requisitos descritos na função ou ultrapassarem as expectativas de papel existentes (Viswesvaran & Ones, 2000).

⁶⁹ George e Brief (1992) definem espontaneidade organizacional como comportamentos extra-papel, realizados voluntariamente, que contribuem para a eficácia organizacional. Este constructo distingue-se do CCO pela possibilidade de esses comportamentos serem recompensados formalmente pelo sistema (Viswesvaran & Ones, 2000).

⁷⁰ Borman e Motowidlo (1997) definem o desempenho contextual como o conjunto de comportamentos que contribuem para a eficácia organizacional modelando o contexto organizacional, social e psicológico que atua como catalisador para as atividades e processos de tarefa. O desempenho contextual distingue-se do CCO pelo facto de não incluir, apenas, comportamentos extra-papel ou função, nem excluir a possibilidade desses mesmos comportamentos virem a ser formalmente recompensados (Organ, 1997).

⁷¹ Embora o interesse sobre o CCO tenha as suas raízes nos primeiros estudos organizacionais desenvolvidos por Barnard (1938) e Katz (1964) ao estabelecerem a importância dos comportamentos voluntários dos indivíduos para a eficácia da organização, apenas na década de 1980 o conceito ganha importância com a introdução e definição do termo *Organizational Citizenship Behavior* proposta por Organ e seus colegas (Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983) para descrever estes comportamentos (LePine et al., 2002).

efeito, atendendo aos contextos organizacionais crescentemente dinâmicos (Griffin et al., 2007), é cada vez mais difícil distinguir o que é ou não comportamento discricionário dentro das organizações (Morrison, 1994), principalmente em cargos de posições hierárquicas superiores onde a descrição de funções é, ainda, mais flexível (Organ & Ryan, 1995). Da mesma forma, George e Brief (1992) destacaram a dificuldade de definir o que é ou não recompensado na organização, sendo que alguns comportamentos podem ser considerados requeridos numa organização (ou função), mas não em outras.

Ao reconhecer as dificuldades conceptuais associadas aos requisitos da definição de CCO enquanto comportamento discricionário e não recompensado pelo sistema formal da organização, Organ (1997) reformula o conceito original de CCO passando a conceber o constructo como “um desempenho que apoia o ambiente social e psicológico no qual o desempenho de tarefa ocorre” (Organ, 1997, p. 95)⁷².

Esta nova forma de olhar para o conceito oferece várias vantagens (Podsakoff et al., 2009, p. 122): (a) mantém a distinção, empiricamente demonstrada, entre desempenho de tarefa e CCO (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Rotundo & Sackett, 2002), (b) é consistente com a definição de desempenho contextual de Borman e Motowidlo (1993)⁷³, e (c) evita as dificuldades de ver o CCO como um comportamento discricionário relativamente ao qual o indivíduo não deve receber recompensas.

O CCO inclui comportamentos, tais como, competências de comunicação, esforço, disciplina, comportamento interpessoal e liderança e desenvolvimento (Koopmans et al., 2011). O interesse no estudo destes comportamento reside, em grande medida, no seu contributo positivo para a eficácia organizacional (e.g., Morrison, 1994; Podsakoff et al., 2009).

⁷² Apesar da redefinição do conceito de CCO (como sinónimo de desempenho contextual), Organ (1997, p. 91) propõe que se continue a usar a designação de CCO por considerar que desempenho contextual é uma designação “fria, cinzenta e pálida”, ao contrário do termo CCO que facilita a compreensão intuitiva do que se trata.

⁷³ Embora, originalmente, houvesse algumas diferenças conceptuais entre as definições do CCO e do desempenho contextual, a definição do CCO proposta por Organ (1997) evolui e apresenta-se consistente com a definição de desempenho contextual de Borman e Motowidlo (1993) (Campbell & Wiernik, 2015; Conway, 1999; LePine et al., 2002; Motowidlo, 2000).

4.6. Comportamento contraprodutivo

O comportamento contraprodutivo (CCP)⁷⁴ tem vindo a atrair significativo interesse académico e prático nas últimas décadas (Liao et al., 2021). Evidências empíricas sugerem que os CCP custam anualmente biliões de dólares às organizações (e.g., Bennett & Robinson, 2000), prejudicando o seu desempenho financeiro (Oppler et al., 2008).

Segundo Robinson e Bennett (1995, p. 556), os CCP referem-se aos “comportamentos voluntários dos colaboradores que violam as normas organizacionais significativas e, por isso, ameaçam o bem-estar de uma organização, os seus membros ou ambos”.

Por sua vez, Sackett (2002) refere que o CCP corresponde ao comportamento deliberado do indivíduo que é contra os interesses legítimos da sua organização.

A principal característica do CCP é o seu carácter voluntário, isto é, o CCP resulta da decisão (consciente ou não) de um colaborador empreender atividades que são prejudiciais para a organização ou para os seus membros (Sackett, 2002; Sypniewska, 2020).

Importa, ainda, referir que embora os CCO sejam associados a consequências positivas na eficácia e desempenho da organização e os CCP sejam, por sua vez, associados a consequências negativas (Rotundo & Sackett, 2002), os dois constructos não constituem polos opostos de uma mesma dimensão, e sim constructos independentes do desempenho individual (e.g., Dalal, 2005; Sackett et al., 2006; Spector et al., 2010) com determinantes igualmente distintos (Campbell & Wiernik, 2015).

O CCP inclui comportamentos, tais como, absentismo, roubo, chegar atrasado ao trabalho e abuso de substâncias (Koopmans et al., 2011).

⁷⁴ Na literatura anglo-saxónica encontram-se expressões como *antisocial behavior* (e.g., Robinson & O’Leary-Kelly, 1998), *incivility* (e.g., Andersson & Pearson, 1999), *withholding effort* (e.g., Kidwell & Bennett, 1993), *deviant workplace behaviors* (e.g., Robinson & Bennett, 1995) e *counterproductive behavior* (e.g., Sackett, 2002) que, no âmbito desta tese, são consideradas equivalentes e globalmente traduzidas por comportamento contraprodutivo (CCP).

4.7. Desempenho adaptativo

O atual contexto de crescente interdependência e incerteza dos sistemas de trabalho em que as organizações operam tem implicações na conceptualização e investigação sobre o desempenho (Griffin et al., 2007; Sonnentag & Frese, 2002). Ademais, a evolução tecnológica requiere a capacidade de adaptação a um ambiente de trabalho em constante mudança (Koopmans et al., 2011).

Consequentemente, o desempenho adaptativo (DA)⁷⁵, definido como a “capacidade do indivíduo se adaptar às mudanças nos sistemas de trabalho ou nas funções de trabalho” (Griffin et al., 2007, p. 329), ganhou relevo na compreensão da natureza dinâmica do desempenho individual no atual contexto organizacional em rápida mudança (e.g., Allworth & Hesketh, 1999; Pulakos et al., 2002). O DA reflete, assim, a necessidade de abordar a adaptabilidade dos colaboradores às mudanças no ambiente de trabalho (Park & Park, 2019).

Importa, ainda, referir que enquanto os CCO compreendem comportamentos proativos que influenciam positivamente o ambiente de trabalho, o DA abrange comportamentos reativos às mudanças nesse mesmo ambiente (Koopmans et al., 2011). Ademais, evidências empíricas sugerem que o CCO e o DA são constructos únicos e separados (Allworth & Hesketh, 1999).

O DA inclui comportamentos, tais como, resolução criativa de problemas, aprendizagem de novas tarefas, tecnologias e procedimentos e adaptação a outras culturas e ambientes (Koopmans et al., 2011).

4.8. Antecedentes do desempenho individual

O desempenho individual é, essencialmente, estudado na literatura como uma variável dependente⁷⁶ e pode ser influenciado por diversos fatores (e.g., cidadania organizacional,

⁷⁵ Na literatura anglo-saxónica encontram-se expressões como *proactivity*, *resilience*, *role flexibility*, *workforce agility*, and *learning agility* (Park & Park, 2021) que, no âmbito desta tese, são consideradas equivalentes e globalmente traduzidas por desempenho adaptativo (DA). Uma revisão ampla e completa da adaptabilidade como constructo pode ser consultada, a título de exemplo, em Baard et al. (2014).

⁷⁶ Fogaça et al. (2018) conduziram uma revisão bibliométrica da literatura com o objetivo de obter uma visão geral dos estudos empíricos realizados sobre o desempenho individual. Foram selecionados 175 artigos

traços de personalidade, percepções de justiça organizacional, liderança, satisfação e motivação, *turnover*, afetos e emoções, características do trabalho), não existindo uma tendência clara identificável de preditores nesta matéria (Fogaça et al., 2018).

Segundo Sonnentag et al. (2008), os preditores do desempenho individual estudados na literatura podem ser agrupados em dois grupos principais (Tabela 4.3):

- (a) **Individuais:** variáveis que diferem entre indivíduos, mas que se apresentam relativamente estáveis;
- (b) **Situacionais:** variáveis que caracterizam o ambiente de trabalho em que o desempenho ocorre e que possuem a capacidade de estimular o desempenho ou, por outro lado, impedir o desempenho dos indivíduos.

Tabela 4.3. Variáveis antecedentes do desempenho individual

Categorização	Variáveis / Preditores
Individuais	Capacidades cognitivas, conhecimento, experiência profissional e traços não-cognitivos (e.g., traços de personalidade, proatividade, autoeficácia).
Situacionais	Variáveis que estimulam o desempenho: características da função (e.g., variedade de competências necessárias para a execução da tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback). Variáveis que restringem ou impedem o desempenho: ambiguidade do papel, conflito do papel, falta de informações necessárias para a realização das atividades, problemas com as infraestruturas ou falta de materiais.

Fonte: Adaptado de Sonnentag et al. (2008)

Importa, ainda, referir que alguns antecedentes são comuns às diferentes dimensões do desempenho individual, enquanto outros, estão correlacionados com dimensões específicas do desempenho (Carpini et al., 2017; Viswesvaran & Ones, 2000). Por exemplo, evidências empíricas sugerem que a satisfação no trabalho, a capacidade cognitiva e a liderança transformacional predizem o desempenho individual nas diferentes dimensões do constructo. Por outro lado, a clareza de papéis, o apoio da organização e a autonomia, representam antecedentes específicos do DPP, do DA e do CCO, respetivamente (Carpini et al., 2017).

publicados, entre o período de 2006 a 2016, nas dez melhores revistas científicas das áreas de gestão e psicologia. Do total de artigos selecionados, 165 usaram o desempenho individual como variável dependente, sugerindo que o estudo dos fatores que impulsionam o desempenho é um tema muito relevante na literatura.

De seguida abordam-se as variáveis antecedentes de cada uma das dimensões do desempenho individual⁷⁷.

4.8.1. Antecedentes do desempenho próprio do papel

Os preditores mais fortes do DPP são “os conhecimentos, as competências e as capacidades, mais especificamente as capacidades cognitivas e a inteligência geral” (Organ et al., 2006, p. 31), bem como a experiência profissional (Conway, 1999; Motowidlo & Van Scotter, 1994) e a motivação (Hoffman et al., 2007).

Por sua vez, a capacidade cognitiva, definida como a capacidade de aprender (Hunter, 1986) é considerada a variável antecedente mais robusta do DDP (Schmidt, 2002). Este resultado deve-se, provavelmente, à forte relação entre o conhecimento do trabalho e a capacidade cognitiva geral (Hunter, 1986), na medida em que os indivíduos com elevadas capacidades cognitivas adquirem mais conhecimento, e de forma mais rápida, conhecimento esse que permite ao indivíduo executar as tarefas requeridas com um elevado nível de proficiência (Schmidt, 2002).

Outros antecedentes do DPP podem ser encontrados na literatura, nomeadamente: atitudes globais perante o trabalho (e.g., satisfação, comprometimento organizacional e perceções de justiça organizacional) (Harrison et al., 2006), comprometimento afetivo (Riketta, 2002; Wright & Bonett, 2002), satisfação com o trabalho (Hoffman et al., 2007; Ng et al., 2009), justiça organizacional (Hoffman et al., 2007), inteligência emocional (O’Boyle et al., 2011) e afetividade positiva e negativa (Kaplan et al., 2009).

No que concerne especificamente aos fatores situacionais, a evidência também sugere que a clareza de papéis e funções, entendida como o nível de conhecimento do indivíduo sobre as expectativas e os requisitos associados ao seu papel, impacta positivamente o DPP (Griffin et al., 2007). Resultado semelhante foi encontrado por Piccolo e Colquitt (2006), ao sugerirem que líderes transformacionais são capazes de oferecer uma direção clara aos subordinados.

⁷⁷ Esta tese não tem por objetivo apresentar todos os desenvolvimentos empíricos atinentes a cada uma das dimensões do desempenho individual. Desenvolvimentos adicionais podem ser consultados, por exemplo, em Carpini et al. (2017), em Fogaça et al. (2018), em Pandey (2019) e em Sonnentag et al. (2008).

4.8.2. Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional

Ao longo das últimas décadas foram realizadas várias meta-análises (e.g., LePine et al., 2002; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000; Smith et al., 1983) e revisões sistemáticas de literatura (e.g., Hoffman et al., 2007; Ocampo et al., 2018; Tomaszewska, 2020) que identificam um conjunto de variáveis antecedentes do CCO.

Contudo, que se tenha conhecimento, o estudo de Podsakoff et al. (2000) é o mais holístico no que concerne ao estudo dos antecedentes dos CCO. Os autores apresentam uma categorização das variáveis antecedentes do CCO em quatro grandes grupos: características individuais, características da tarefa, características organizacionais e comportamentos de liderança (Tabela 4.4) (Podsakoff et al., 2000).

Tabela 4.4. Variáveis antecedentes do CCO

Categorização	Variáveis / Preditores
Características individuais	Atitudes dos colaboradores: satisfação (+); percepções de justiça organizacional (+); comprometimento organizacional (+); comprometimento afetivo (+); confiança no líder (+). Variáveis disposicionais: conscienciosidade (+); amabilidade (+); afetividade positiva (+); afetividade negativa (-). Percepções atinentes ao papel: ambiguidade do papel (-); conflito do papel (-). Capacidades dos colaboradores e diferenças individuais: experiência (+) capacidade/conhecimento (+); orientação profissional (-); necessidade de independência (-); indiferença face às recompensas (-).
Características da tarefa	<i>Feedback</i> (+); tarefas rotineiras (-).
Características organizacionais	Inflexibilidade organizacional (+); coesão do grupo (+); recompensas não controladas pelo líder (-); distância espacial face ao líder (-); apoio organizacional percebido (+).
Comportamentos de liderança	Liderança transformacional (+); articulação de uma visão (+); modelo de comportamento adequado (+); apoio na aceitação dos objetivos do grupo (+); expectativas de elevado desempenho (+); estimulação intelectual (+); comportamento de recompensa (+); clarificação do papel do líder (+); especificação de procedimentos pelo líder (-); apoio do líder (+); trocas entre líder-membro (+).

Fonte: Adaptado de Podsakoff et al. (2000); os sinais + e - representam, respetivamente, o sentido positivo e negativo da relação.

As características individuais representam as variáveis antecedentes do CCO mais estudadas na literatura (Organ et al., 2006) e centram-se no estudo das atitudes dos colaboradores (e.g., satisfação, comprometimento organizacional, percepções de justiça e confiança no líder) e das variáveis disposicionais (e.g., conscienciosidade, amabilidade, afetividade positiva e afetividade negativa) (Podsakoff et al., 2000).

A meta-análise conduzida por LePine et al. (2002) sugere, de igual modo, que os antecedentes do CCO mais frequentemente investigados são: a satisfação com o trabalho, o comprometimento organizacional, as percepções de justiça organizacional, a conscienciosidade e o apoio do líder. Os resultados encontrados pelos autores, sugerem, ainda, que a relação entre os respectivos preditores e o CCO é independente da definição comportamental de CCO adotada (LePine et al., 2002).

Por outro lado, a meta-análise conduzida por Organ e Ryan (1995) indica algumas variáveis disposicionais como antecedentes dos CCO, tais como, a amabilidade, a conscienciosidade, a afetividade positiva e a afetividade negativa. Os autores sugerem, ainda, que a conscienciosidade é a característica da personalidade com maior poder preditivo do CCO⁷⁸. Por outro lado, Borman et al. (2001) e Chiaburu et al. (2011) encontraram uma correlação forte e positiva entre a abertura à experiência e a amabilidade e o CCO.

Numa revisão de literatura mais recente, Ocampo et al. (2018) identificam os seguintes antecedentes do CCO:

- (a) Satisfação com o trabalho: a satisfação com o trabalho é o antecedente de CCO mais estudado na literatura. Pesquisa passada mostra uma relação direta positiva entre o nível de satisfação com o trabalho e o CCO (e.g., Koys, 2001; Schleicher et al., 2004);
- (b) Envolvimento no trabalho: estudos empíricos sugerem que o envolvimento no trabalho influencia positivamente o CCO. Colaboradores fortemente envolvidos com o trabalho tendem a contribuir para a organização com comportamentos além dos prescritos pelo sistema formal (Saks, 2006, 2019);
- (c) Comprometimento organizacional: evidências empíricas indicam que o comprometimento organizacional prediz o CCO;
- (d) Práticas de recursos humanos: as práticas de recursos humanos (e.g., recompensas, reconhecimento) impactam positivamente o CCO na medida em que influenciam as percepções dos colaboradores quanto à forma como são valorizados, resultando na manifestação de comportamentos que beneficiam a organização;

⁷⁸ Os traços de personalidade enquanto antecedentes do desempenho individual têm sido estudados, essencialmente, segundo o modelo dos cinco fatores, ou *Big Five* (Fogaça et al., 2018). O *Big Five* é um dos modelos mais difundidos para descrever a estrutura da personalidade, cujas cinco dimensões (neuroticismo, extroversão, abertura à experiência, conscienciosidade e amabilidade) têm vindo a receber alguma confirmação empírica (e.g., Alessandri & Vecchione, 2012; Ziegler et al., 2014). Desenvolvimentos adicionais sobre o papel da personalidade no desempenho individual pode ser consultado, por exemplo, em Li et al. (2014).

- (e) Autoeficácia⁷⁹: estudos empíricos demonstram uma influência positiva entre a autoeficácia e o CCO. Os colaboradores que apresentam níveis elevados de confiança nas suas capacidades, tendem a manifestar comportamentos mais proativos e iniciativa individual;
- (f) Liderança transformacional: evidências empíricas sugerem que a liderança transformacional influencia positivamente o CCO, na medida em que os líderes afetam o comportamento dos colaboradores por meio de influência e motivação;
- (g) Motivos instrumentais: pesquisa passada sugere que os colaboradores podem adotar CCO por razões instrumentais, a fim de causar boas impressões e obter, por isso, reconhecimento e recompensas.

Não obstante os antecedentes do CCO apresentados, a pesquisa nesta área não está esgotada. Como Ocampo et al. (2018) alertam, são necessários estudos futuros para um maior aprofundamento do conhecimento sobre os efeitos diretos e de interação entre as diferentes categorias de antecedentes.

4.8.3. Antecedentes do comportamento contraprodutivo

Ao longo dos anos, um crescente número de estudos empíricos, incluindo meta-análises (Berry et al., 2007; Dalal, 2005; Hershcovis et al., 2007; Lau et al., 2003; Liao et al., 2021; Salgado, 2002; Schyns & Schilling, 2013), tem evidenciado a existência de diversas variáveis que contribuem para a manifestação de CCP nas organizações.

A meta-análise de Lau et al. (2003) identifica vários antecedentes do CCP categorizados em quatro grandes grupos: (1) pessoal, (2) organizacional, (3) função e (4) contexto (Tabela 4.5).

Os autores excluíram propositalmente da análise os traços de personalidade enquanto antecedente do CCP por considerarem já existirem várias revisões de literatura sobre o tema (Lau et al., 2003). A meta-análise conduzida por Salgado (2002) indica que a amabilidade e a conscienciosidade predizem negativamente os CCP. Por outro lado, segundo Berry et al.

⁷⁹ A autoeficácia reporta-se a “crenças pessoais acerca das capacidades para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de ação necessários para se exercer controlo em acontecimentos que ocorrem ao longo de uma trajetória de vida” (Wood & Bandura, 1989, p. 364).

(2007), os traços de personalidade relacionados com a reduzida amabilidade estão fortemente ligados a CCP direcionados às pessoas, enquanto os traços relacionados com a reduzida conscienciosidade contribuem para CCP direcionados à organização.

Tabela 4.5. Variáveis antecedentes do CCP

Categorização	Subgrupo	Variáveis / Preditores
Individual	Pessoal	Variáveis demográficas: idade (-); antiguidade (-) Auto-estima (-) Habilidades cognitivas (-) Satisfação com o trabalho (-) Comprometimento organizacional (-) Stress percebido (+) Desigualdades percebidas no trabalho (+)
Situacional	Organizacional	Condições físicas (-) Primazia dos recursos humanos (-) Códigos de conduta formais (-) Salários baixos (+)
	Função	Características da função: conflitos da tarefa (+), ambiguidade nas tarefas (+), excesso de trabalho (+), formação inadequada (+), complexidade das tarefas (+) Supervisão: apoio do supervisor (-); sensibilidade dos supervisores às necessidades dos subordinados (-) Pares: normas desviantes (+)
	Contexto	Prosperidade económica (+) Taxa de emprego (+)

Fonte: Adaptado de Lau et al. (2003, p. 75); os sinais + e - representam, respetivamente, o sentido positivo e negativo da relação.

Segundo Lau et al. (2003), as evidências empíricas sugerem que a insatisfação com o trabalho e elevados níveis de stress percecionados pelos colaboradores pode originar CCP, os quais podem assumir, entre outros, a forma de: furto, absentismo e abuso de substâncias.

Tanto Colquitt et al. (2013) como El Akremi et al. (2010) estabelecem uma relação direta negativa entre as perceções de justiça organizacional e os CCP. Se os colaboradores percecionarem que a organização os trata de forma justa, tendem a manifestar atitudes e comportamentos positivos para com a organização, o seu supervisor e o seu trabalho.

Por outro lado, estudos empíricos sugerem que colaboradores que experienciam relações de baixa qualidade com os seus supervisores têm maior probabilidade de se envolverem em CCP (e.g., Holtz & Harold, 2013; Newton & Perlow, 2021).

Por sua vez, Morf et al. (2017) estabelecem uma relação negativa entre a variedade de tarefas, que se refere à diversidade de tarefas desempenhadas e ao uso de diferentes habilidades (Morgeson & Humphrey, 2006), e os CCP.

Outra meta-análise que estuda os antecedentes dos CCP foi, recentemente, desenvolvida por Liao et al. (2021)⁸⁰. Os autores concluíram que antecedentes provenientes de diferentes fontes - supervisor, pares, organização e vida pessoal - assumem diferentes formas e diferentes graus na relação com os CCP. Mais especificamente, os antecedentes provenientes das relações com os supervisores e com a organização contribuem mais fortemente para os CCP do que as restantes fontes (pares e vida pessoal). Por outro lado, baseando-se na Teoria de Conservação de Recursos⁸¹, Liao et al. (2021) mostram que os antecedentes desfavoráveis (e.g., supervisão abusiva, restrições organizacionais, conflitos com os pares, conflito trabalho-família) predizem mais fortemente os CCP do que os antecedentes favoráveis (e.g., apoio recebido do supervisor, apoio organizacional, coesão do grupo de trabalho, apoio familiar e social).

4.8.4. Antecedentes do desempenho adaptativo

Na literatura é possível identificar diversas variáveis que surgem associadas ao DA⁸². Entre estas, podem destacar-se as habilidades cognitivas (e.g., LePine et al., 2000; Pulakos et al., 2002; Stasielowicz, 2020), os traços de personalidade (e.g., Huang et al., 2014; Neal et al., 2012), a orientação para os objetivos (Stasielowicz, 2019), a autoeficácia percebida (Griffin & Hesketh, 2003; Jundt et al., 2015; Pulakos et al., 2002), a abertura à mudança (Griffin et al., 2007), a estabilidade emocional (Huang et al., 2014) e a experiência anterior (e.g., Griffin & Hesketh, 2003; Pulakos et al., 2002).

⁸⁰ Liao et al. (2021) realizaram um levantamento sistemático da literatura científica entre 1970 e 2018 com o objetivo de identificar estudos empíricos realizados sobre as variáveis antecedentes do CCP, classificadas de acordo com as suas origens: (1) relações com os supervisores, (2) relações com a organização, (3) relações com os pares e (4) vida pessoal. As pesquisas foram realizadas através das bases de dados *EBSCOHost*, *ProQuest*, *Google Scholar* e em revistas científicas. No total, foram selecionados 181 artigos que respeitaram os critérios de inclusão estabelecidos.

⁸¹ A Teoria de Conservação de Recursos, cuja designação em inglês é dada por *Conservation of Resources Theory*, defende que “as pessoas agem no sentido de manter, proteger e desenvolver recursos, constituindo-se como ameaçadora para elas a perda efetiva ou potencial dos recursos por elas valorizados” (Hobfoll, 1989, p. 516). Consequentemente, “a perda de recursos é desproporcionalmente mais saliente do que a obtenção de recursos” (Hobfoll, 2001, p. 343), ou seja, perante a mesma quantidade de perdas e ganhos, as perdas produzem um impacto significativamente superior (Hobfoll, 1989, 2001).

⁸² Desenvolvimentos adicionais podem ser consultados, por exemplo, em Jundt et al. (2015) e em Park e Park (2019).

Recentemente, Park e Park (2019) conduziram uma revisão de literatura onde identificaram diversos antecedentes significativos do DA, agrupados em quatro dimensões: individual, grupal, função e organização (Tabela 4.6).

Tabela 4.6. Variáveis antecedentes do DA

Dimensão	Variáveis / Preditores
Individual	Personalidade: abertura à experiência (+); estabilidade emocional (+); extroversão (+) Habilidade cognitiva (+) Conhecimento e formação (+) Experiência anterior (+) Idade (-) Autoeficácia (+) Orientação para a aprendizagem (+) Auto-liderança (+)
Grupal	Apoio recebido dos pares (+) Apoio recebido dos supervisores (e.g., <i>feedback</i> positivo; envolvimento do subordinado na tomada de decisão) (+) Ambiente de aprendizagem em equipa (+) Liderança transformacional (+)
Função	Autonomia na tomada de decisão (+) Autonomia na função (+) Relações sociais (+) Interdependência nas tarefas (-) Incerteza no trabalho (-)
Organização	Visão clara (+) Ambiente organizacional para a inovação (+) Organização de aprendizagem (+) Apoio organizacional (+)

Fonte: Adaptado de Park e Park (2019, p. 311); os sinais + e – representam, respetivamente, o sentido positivo e negativo da relação.

Segundo Park e Park (2019), os antecedentes do DA mais estudados têm sido as características individuais, sendo mais escassos os estudos empíricos acerca dos antecedentes contextuais (e.g., aspetos relacionados com a função, o grupo e a organização). No que diz respeito às características individuais, diversos estudos empíricos (e.g., Griffin & Hesketh, 2003, 2005; LePine et al., 2000; Pulakos et al., 2000, 2002) sobre o tema centram-se nos traços de personalidade, autoeficácia e habilidade cognitiva. Importa, ainda, ressaltar, que existem estudos sobre diversos aspetos da personalidade e a sua influência no DA, sendo que, apenas recentemente, surgem estudos a demonstrar uma associação entre o DA e outras qualidades da personalidade, além das cinco dimensões tradicionais medidas pelo modelo do *Big Five* (Park & Park, 2019).

4.9. Conclusões

O desempenho individual, definido como um comportamento individual que gera valor para a organização (Campbell et al., 1993; Campbell & Wiernik, 2015), é reconhecido como uma dimensão-chave na gestão e desenvolvimento dos recursos humanos das organizações (Swanson, 1995), cuja finalidade consiste, em larga medida, na melhoria do desempenho das organizações através da eficácia com que as pessoas são geridas (Campbell & Wiernik, 2015; Sonnentag & Frese, 2002).

No ambiente atual, cada vez mais dinâmico, ambíguo e complexo, a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de adaptação a novos desafios e realidades (Park & Park, 2021). Assim, torna-se essencial explorar procedimentos e estratégias capazes de manter, melhorar e otimizar o desempenho dos indivíduos (Koopmans et al., 2016) que permitam às organizações atingir os seus objetivos e, em última instância, obter uma vantagem competitiva (Sonnentag & Frese, 2002). Quanto mais profissionais de alto desempenho uma organização conseguir identificar, selecionar, desenvolver e reter, maior será a probabilidade de a organização ter sucesso (e.g., Aguinis et al., 2016; Aguinis & O'Boyle, 2014). Como resultado, a existência de uma teoria clara sobre o desempenho individual, bem como, uma maior compreensão sobre as variáveis que o influenciam, é um requisito fundamental para se poder avaliar a eficácia do desempenho, procurar potenciá-la e compreender as suas implicações, a nível individual, grupal e organizacional (Campbell et al., 1993).

Contudo, para além da falta de consenso sobre a conceptualização e operacionalização do constructo, a atual investigação concentra-se, essencialmente, em duas dimensões de desempenho, nomeadamente, o desempenho de tarefa e o desempenho contextual, sendo por isso, recomendado, que estudos futuros procurem abordar outras dimensões, de forma a contribuir para uma teoria mais completa sobre o desempenho individual (Fogaça et al., 2018).

Respondendo à necessidade de explorar melhor a estrutura do desempenho individual e, ao mesmo tempo, integrar várias sistematizações sobre o constructo, esta tese integra a conceptualização teórica do desempenho individual proposta por Koopmans et al. (2011) à luz da taxonomia que distingue as dimensões DPP, CCO, CCP e DA, a qual permite, antes de mais, uma visão mais holística do desempenho individual.

Esta tese procura, ainda, avançar no conhecimento do desempenho individual dos colaboradores, o que permite identificar atitudes e comportamentos que influenciam a eficácia da sua atividade e, conseqüentemente, da organização onde trabalha, e oferecer *insights* sobre oportunidades para a definição de estratégias que visem aprimorar a gestão do desempenho dos colaboradores nas organizações.

Parte II: Estudio Empírico

CAPÍTULO 5

MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo apresenta o modelo conceptual de investigação e as hipóteses que emergiram do modelo conceptual proposto. Assim, sistematizam-se os principais constructos explorados nesta tese, apresenta-se o modelo teórico proposto para a investigação, elaborado a partir das bases teóricas que orientaram o estudo, e desenvolvem-se as respetivas hipóteses, bem como a respetiva sustentação teórica. Finalmente, encerra-se o capítulo com uns breves comentários finais.

5.1. Introdução

A presente tese tem como objetivo principal compreender em que medida as perceções sobre as práticas socialmente responsáveis das organizações e as virtudes individuais explicam o comprometimento afetivo e o desempenho individual dos colaboradores. Paralelamente, espera-se que os efeitos da RSO percebida e das virtudes individuais no desempenho sejam mediados pelo comprometimento afetivo. Além disso, prevê-se que as relações entre as perceções da RSO e o comprometimento afetivo, bem como, as relações entre as perceções da RSO e o desempenho individual sejam moderadas pelas virtudes individuais.

Antes de apresentar o modelo de investigação que se pretende testar nesta tese, apresenta-se uma revisão sucinta dos constructos que servem de base a esta tese.

5.2. Constructos

Para melhor enquadramento dos constructos fundamentais em estudo nesta tese, e apesar do referencial teórico fornecer um enquadramento adequado das diversas definições que caracterizam esses constructos, é conveniente sistematizar os termos em que os mesmos devem ser entendidos no âmbito desta pesquisa (cf. Tabela 5.1).

Tabela 5.1. Constructos fundamentais

Constructo	Definição
Responsabilidade social das organizações	Conjunto de expectativas que a sociedade possui em relação às organizações num determinado período de tempo: económicas (gerar lucro e promover o crescimento), legais (cumprir e respeitar a lei) e éticas (harmonizar a conduta com os valores morais e as expectativas da sociedade) (Schwartz & Carroll, 2003).
Responsabilidade social percebida	Forma como os colaboradores avaliam e interpretam individualmente as práticas socialmente responsáveis das organizações (Evans & Davis, 2011).
Virtudes individuais	Características morais presentes no indivíduo (Peterson & Seligman, 2004) situadas no plano do desejável meio-termo entre vícios extremos (Aristóteles, 2009).
Forças do carácter	Componentes psicológicos, processos e mecanismos que definem as virtudes (Peterson & Seligman, 2004).
Comprometimento afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, envolvido e identificado com a organização (Meyer & Allen, 1991).
Desempenho próprio do papel	Proficiência (capacidade) na realização de atividades formalmente consideradas como parte da função (Borman & Motowidlo, 1993).
Comportamento de cidadania organizacional	Conjunto de comportamentos que apoia o ambiente social e psicológico no qual o desempenho de tarefa ocorre (Organ, 1997).
Comportamento contraprodutivo	Comportamentos voluntários dos indivíduos que violam as normas organizacionais e, por isso, ameaçam o bem-estar de uma organização, os seus membros ou ambos (Robinson & Bennett, 1995).
Desempenho adaptativo	Capacidade do indivíduo se adaptar às mudanças nos sistemas de trabalho ou nas funções de trabalho (Griffin et al., 2007).

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente, apresenta-se o modelo conceptual de investigação proposto.

5.3. Modelo conceptual

A Figura 5.1 apresenta o modelo conceptual de investigação proposto, o qual foi construído a partir da revisão de literatura efetuada. Este modelo servirá de base à formulação das hipóteses de investigação a testar.

Tal como ilustrado na Figura 5.1, o modelo proposto sugere o efeito direto de três constructos no desempenho individual, nomeadamente, as perceções da RSO, o comprometimento afetivo e as virtudes individuais. Este estudo analisa também o comprometimento afetivo enquanto variável mediadora e as virtudes individuais enquanto variável moderadora das relações anteriores.

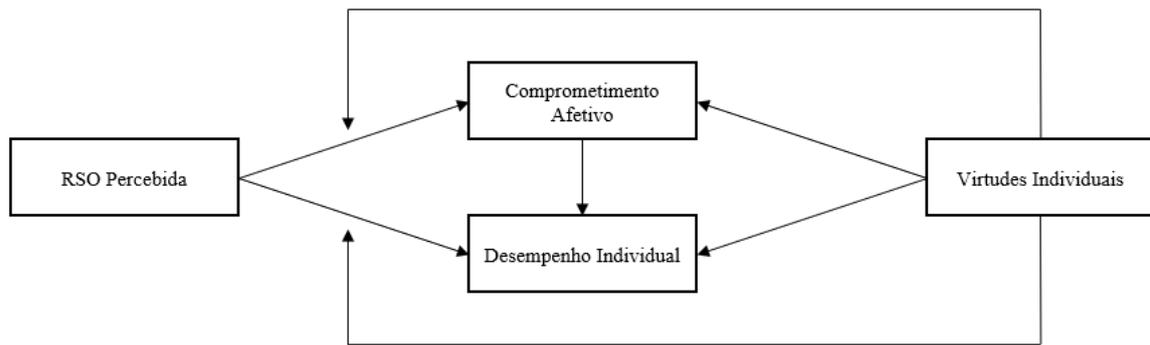


Figura 5.1. Modelo conceitual de investigação

O reconhecimento da atualidade do tema e da escassez de estudos ao nível individual que investiguem as consequências das percepções da RSO, nomeadamente, nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, e que integrem, simultaneamente, a abordagem da doutrina do meio-termo de Aristóteles no estudo das virtudes individuais, tornam relevante esta pesquisa, que se reveste, simultaneamente, de pertinência científica. Procurou-se com esta tese responder ao apelo de diversos investigadores:

- (a) Glavas (2016) que identifica uma escassez de estudos que investigue a RSO ao nível individual e os mecanismos e processos subjacentes às suas consequências;
- (b) Morales-Sánchez e Cabello-Medina (2015), Solomon (2004) e Tripathy e Sarangi (2017) que destacaram a necessidade de colocar as virtudes individuais na agenda da investigação organizacional;
- (c) Bright et al. (2014) e Newstead et al. (2018) que propuseram a integração da abordagem filosófica (doutrina do meio-termo de Aristóteles) e psicológica no estudo das virtudes em contexto organizacional;
- (d) Juaneda-Ayensa et al. (2017) e Mercurio (2015) que incentivaram à realização de estudos que investigassem a temática do comprometimento organizacional de forma a aprofundar o conhecimento das perspetivas atuais e futuras para atrair, reter e desenvolver talentos;
- (e) Koopmans et al. (2016) que incentivaram ao estudo do desempenho individual e de como este pode ser mantido, melhorado e otimizado;
- (f) Fogaça et al. (2018) que sugeriram a operacionalização do desempenho individual com outras dimensões além do desempenho de tarefa e do desempenho contextual, de forma a contribuir para uma teoria mais completa sobre o desempenho.

Antes de testar empiricamente a validade das relações previstas no modelo, deve procurar-se fundamentação para as hipóteses de investigação nas quais se decompõe a tese. Seguidamente, apresentam-se as várias hipóteses de investigação propostas e respectivas fundamentações que sustentam as relações propostas no modelo.

5.4. As hipóteses de investigação

As hipóteses de investigação representam o eixo central da teoria proposta e oferecem o roteiro para a investigação empírica destinada a validar ou não a teoria subjacente ao modelo. Em seguida, são descritas e brevemente justificadas as hipóteses desta pesquisa.

5.4.1. Relações entre as percepções da RSO, o comprometimento afetivo e o desempenho individual

Evidência empírica anterior tem revelado a existência de uma relação positiva entre o envolvimento das organizações em práticas socialmente responsáveis e as atitudes (e.g., apoio organizacional percebido, confiança organizacional, identidade organizacional, comprometimento organizacional) e comportamentos (e.g., DPP, CCO, criatividade) positivos dos colaboradores no ambiente organizacional (e.g., Aguinis & Glavas, 2012; Glavas, 2016; Gond et al., 2017).

Por outro lado, pesquisa passada mostra igualmente que as percepções da RSO predizem negativamente diversas atitudes (e.g., intenções de rotatividade, cinismo organizacional) e comportamentos (e.g., CCP) negativos dos colaboradores no contexto de trabalho (e.g., Gond et al., 2017).

Pese embora o interesse de cada uma das variáveis na compreensão dos mecanismos e processos subjacentes às consequências da RSO ao nível individual, optou-se por seleccionar no âmbito desta investigação, o comprometimento afetivo (variável atitudinal) e o desempenho individual (variável comportamental) como constructos de interesse.

Apesar da vasta investigação empírica desenvolvida em torno do comprometimento afetivo enquanto consequente das percepções da RSO, a maior parte desses estudos consideraram

como unidade de análise os potenciais ou futuros colaboradores (Glavas, 2016). Além disso, a complexidade e os desafios que as organizações de hoje enfrentam na retenção das suas pessoas, reforça a necessidade de mais investigação sobre o comprometimento (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019), sobre o que realmente significa e como se desenvolve (Mercurio, 2015).

Por outro lado, é âmbito desta tese aprofundar a relação entre as percepções da RSO e o desempenho individual dos colaboradores. Apesar desta variável ser considerada uma dimensão-chave na gestão e desenvolvimento dos recursos humanos das organizações (Swanson, 1995), são ainda escassos os estudos empíricos sobre o impacto das práticas da RSO no desempenho individual (e.g., Chaudhary, 2020; Story & Castanheira, 2019).

No cerne explicativo destas relações (RSO percebida, comprometimento afetivo e desempenho individual) encontra-se a teoria da identidade social (e.g., Ashforth & Mael, 1989; De Roeck et al., 2014; Gond et al., 2017; Newman et al., 2015; Turker, 2009a) e a teoria da troca social (e.g., Boğan & Dedeoğlu, 2020; De Roeck & Maon, 2018; Ismael et al., 2021).

A teoria da identidade social surge na literatura como a teoria mais utilizada para explicar os mecanismos através dos quais as percepções da RSO afetam as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Gond et al., 2017)⁸³. Esta teoria sugere que o indivíduo tende a identificar-se e a definir-se de acordo com os grupos a que pertence, incluindo a organização para a qual trabalha (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994). Atendendo a que o indivíduo tenta estabelecer ou aprimorar um autoconceito positivo, quanto mais a pertença à organização contribuir positivamente para a imagem que o indivíduo tem de si próprio, mais este se identificará com a organização (Ashforth & Mael, 1989). Por sua vez, o envolvimento das organizações em práticas socialmente responsáveis é entendido como um atributo social favorável e prestigioso que promove a autoestima e o autoconceito dos colaboradores e impacta positivamente a sua identificação organizacional, refletindo-se nas suas atitudes e comportamentos para com a organização (Brammer et al., 2007; Peterson, 2004; Turker, 2009a).

Por outro lado, a teoria da troca social, que aborda a existência de trocas e relações de reciprocidade entre organizações e colaboradores (Blau, 1964; Gouldner, 1960), sugere que

⁸³ Os argumentos teóricos apresentados na literatura que suportam as relações entre as percepções da RSO e os seus resultados são diversos (Paruzel et al., 2021). Desenvolvimentos adicionais podem ser consultados, por exemplo, em Rupp e Mallory (2015).

os colaboradores tendem a recompensar a organização caso percecionem e julguem de forma positiva os seus esforços socialmente responsáveis (Story & Castanheira, 2019).

No que concerne especificamente ao comprometimento afetivo, as pesquisas têm revelado que as percepções positivas da RSO predizem um maior comprometimento afetivo (e.g., Bouraoui et al., 2019; Brammer et al., 2007; Erdogan et al., 2015; Farooq et al., 2014; Glavas & Kelley, 2014; Khaskheli et al., 2020; Mueller et al., 2012; Papacharalampous & Papadimitriou, 2021; Peterson, 2004; Rodrigo et al., 2019; Story & Castanheira, 2019; Turker, 2009a).

De acordo com a teoria da identidade social, quando as organizações são percebidas como tendo um bom desempenho social, os colaboradores tendem a manifestar um sentimento de orgulho por pertencer à organização, aumentando a sua autoestima e desenvolvendo uma maior ligação afetiva com a organização, ou seja, níveis mais elevados de comprometimento afetivo (Brammer et al., 2007; Turker, 2009a).

Por outro lado, a teoria da troca social impele os colaboradores a retribuírem o tratamento vantajoso que recebem das organizações onde trabalham sendo que, neste caso, os colaboradores demonstram comprometimento com a organização na medida em que percebem que a organização está comprometida com eles (Story & Castanheira, 2019).

Tendo em atenção o que foi exposto, apresenta-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: As percepções da RSO relacionam-se positivamente com o comprometimento afetivo.

Embora com evidência mais escassa (Chaudhary, 2020; Story & Castanheira, 2019), diversos estudos têm vindo a indicar uma relação positiva entre as práticas da RSO percebida e o desempenho individual (e.g., Chaudhary, 2020; Lin et al., 2010; Newman et al., 2015; Park, 2020; Shen et al., 2018; Zhang et al., 2014).

De acordo com a teoria da identidade social, argumenta-se que quando as organizações são percebidas como tendo um bom desempenho social, norteado por elevados padrões morais e preocupação com os vários *stakeholders*, os colaboradores tendem a elevar os seus sentimentos de autoestima e a sua identificação com a organização, resultando assim em

comportamentos que beneficiam a organização (Chaudhary, 2020)⁸⁴. Com efeito, quanto maior o nível de identificação organizacional maior a disposição dos colaboradores para investir e mobilizar esforços extra no desempenho das suas funções (Carmeli et al., 2007; Dutton et al., 1994).

Por sua vez, a teoria da troca social sugere que os colaboradores tendem a sentir-se motivados a retribuir o tratamento favorável quando percebem que as organizações apoiam e desenvolvem ações em benefício dos seus colaboradores (Story & Castanheira, 2019).

Em contrapartida, os colaboradores tendem a manifestar comportamentos desviantes quando sentem falta de apoio por parte da organização e avaliam negativamente o seu ambiente de trabalho (Colbert et al., 2004). Com efeito, estudos anteriores revelam uma relação negativa entre as percepções da RSO e os comportamentos desviantes no contexto de trabalho (Wang et al., 2017).

No âmbito desta tese considerou-se pertinente distinguir quatro dimensões do desempenho individual (as razões teóricas que o justificam foram apresentadas no Capítulo 4 – Desempenho Individual), nomeadamente, o DPP, o CCO, o DA e o CCP⁸⁵.

Poucos estudos se têm dedicado a analisar a relação entre as percepções da RSO e o DPP (Gond et al., 2017). Ainda assim, a limitada evidência empírica existente sugere uma relação positiva significativa entre as percepções da RSO e o DPP (e.g., Chaudhary, 2020; He et al., 2019, 2021).

Por outro lado, são diversos os estudos que exploram a relação entre as percepções da RSO e os comportamentos extra-papel e os CCO (Gond et al., 2017), encontrando evidências empíricas que sugerem uma relação positiva e significativa entre os constructos (e.g., Afridi et al., 2020; Chaudhary, 2020; He et al., 2019; Khaskheli et al., 2020).

Hansen et al. (2011) sugerem que os colaboradores retribuem os benefícios recebidos das atividades socialmente responsáveis da organização através da manifestação de maiores níveis de CCO. Por outro lado, quando as organizações são percebidas como tendo um bom desempenho social, os colaboradores tendem a sentir-se valorizados e protegidos pela

⁸⁴ Os processos subjacentes à teoria da identidade social desempenham um papel igualmente importante na compreensão dos mecanismos subjacentes aos comportamentos organizacionais (Ashforth et al., 2008).

⁸⁵ Recordamos que o DPP (desempenho próprio do papel), o CCO (comportamento de cidadania organizacional), o DA (desempenho adaptativo) e o CCP (comportamento contraprodutivo) correspondem às dimensões constitutivas do desempenho individual em análise neste estudo.

organização, levando-os a retribuir esse tratamento e a manifestar com maior frequência comportamentos voluntários e discricionários em prol da organização (e.g., proatividade, partilha de conhecimento, criatividade e adaptabilidade) (Afridi et al., 2020). Para além de contribuírem para impulsionar comportamentos pró-sociais dos colaboradores (e.g., CCO), as perceções da RSO podem, igualmente, impulsionar comportamentos proativos (Hur et al., 2021).

Finalmente, poucos têm sido os estudos empíricos dedicados à compreensão dos efeitos das perceções da RSO nos comportamentos negativos dos colaboradores, tais como, os comportamentos desviantes e os CCP (e.g., Aguinis & Glavas, 2012; Gond et al., 2017; Rupp & Mallory, 2015). Contudo, as evidências empíricas sugerem que as perceções da RSO influenciam negativamente os CCP (e.g., Hur et al., 2018; Kim & Choi, 2021; Mahmood et al., 2020).

Em conformidade com o que acabámos de enunciar, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 2a: As perceções da RSO relacionam-se positivamente com o DPP.

Hipótese 2b: As perceções da RSO relacionam-se positivamente com o CCO.

Hipótese 2c: As perceções da RSO relacionam-se positivamente com o DA.

Hipótese 2d: As perceções da RSO relacionam-se negativamente com o CCP.

5.4.2. Relações entre o comprometimento afetivo e o desempenho individual

Evidência empírica anterior sugere que os colaboradores que se sentem emocionalmente ligados com a organização, tendem a internalizar os objetivos organizacionais (O'Reilly & Chatman, 1986) e a sentir-se motivados para investir em comportamentos que beneficiam a organização (Kim et al., 2018; Sungu et al., 2019), incluindo fazer esforços extra para beneficiá-la (Tremblay, 2021). Por outro lado, a evidência empírica sugere, também, que o comprometimento afetivo apresenta uma relação negativa com os comportamentos desviantes e os CCP (e.g., Gill et al., 2011; Qazi et al., 2019; Shin et al., 2017).

No cerne explicativo destas relações encontra-se a teoria da troca social (Cropanzano et al., 2017). Em linha com esta teoria, os colaboradores estabelecem relações de troca social com a organização onde trabalham na medida em que estes percebem que recebem benefícios de valor e que os mesmos são atribuídos de forma justa (Cropanzano et al., 2003). Consequentemente, os colaboradores afetivamente comprometidos tendem a empregar elevados níveis de esforço na concretização do seu trabalho que, por sua vez, os impele a responder com mais alto DPP, a adotar mais CCO e a manifestar menores intenções de abandonar a organização (Cropanzano et al., 2003).

Com efeito, vários estudos revelam a existência de uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e o DPP (e.g., Chughtai, 2021; Kim et al., 2018; Sungu et al., 2019).

Por outro lado, as pesquisas sugerem relações positivas entre o comprometimento afetivo e os CCO (e.g., Khaola & Rambe, 2021; Khaskheli et al., 2020; Tremblay, 2021). A recente meta-análise de Eisenberger et al. (2019) evidenciou que o comprometimento afetivo está positivamente correlacionado com os CCO e que essa relação se mantém estável ao longo do tempo.

Além disso, alguns estudos reportam, igualmente, que o elevado comprometimento afetivo contribui diretamente para o DA (e.g., Dang et al., 2020; Griffin et al., 2007; Martini et al., 2018).

Para além do elevado comprometimento afetivo contribuir diretamente para a manifestação de comportamentos produtivos dos colaboradores no trabalho, tais como, comportamentos inovadores, pró-ativos e pró-sociais, a evidência empírica também sugere uma relação negativa do comprometimento afetivo com os CCP (Wojtczuk-Turek & Turek, 2021). Os colaboradores afetivamente comprometidos apresentam menor tendência para manifestar comportamentos que prejudiquem a organização ou os seus membros (Shin et al., 2017).

Face ao exposto, propõe-se:

Hipótese 3a: O comprometimento afetivo relaciona-se positivamente com o DPP.

Hipótese 3b: O comprometimento afetivo relaciona-se positivamente com o CCO.

Hipótese 3c: O comprometimento afetivo relaciona-se positivamente com o DA.

Hipótese 3d: O comprometimento afetivo relaciona-se negativamente com o CCP.

5.4.3. O papel mediador do comprometimento afetivo na relação entre as percepções da RSO e o desempenho individual

O modelo conceptual proposto prevê um efeito mediador⁸⁶ do comprometimento afetivo na relação entre as percepções da RSO e o desempenho individual.

Com efeito, quando um colaborador sente que a organização se comporta de forma socialmente responsável, é provável que se sinta orgulhoso por se identificar com tal organização, melhore a sua autoestima (Dutton et al., 1994), procure atuar de forma recíproca (Gouldner, 1960) e desenvolva laços afetivos com a organização que o impelem a empregar elevados níveis de esforço na concretização do seu trabalho (Cropanzano et al., 2003).

Refira-se, ainda, que as evidências empíricas obtidas suportam esta posição conceptual, por sugerirem o papel mediador do comprometimento (e.g., Bizri et al., 2021; Khaskheli et al., 2020; Shin et al., 2017; Story & Castanheira, 2019).

As evidências empíricas de Khaskheli et al. (2020) indicam que as percepções da RSO influenciam positivamente o CCO, tanto diretamente como através da mediação parcial do comprometimento afetivo. Com efeito, os autores estabeleceram uma relação indireta entre as percepções da RSO e o CCO, uma vez que as percepções da RSO estão positivamente relacionadas com o comprometimento afetivo, o qual contribui para elevar o CCO.

Por outro lado, Shin et al. (2017) estabeleceram uma relação indireta negativa entre as percepções da RSO e os CCP dos colaboradores. Estes autores mostraram que as percepções da RSO estão positivamente relacionadas com o comprometimento afetivo, o qual contribui para uma menor ocorrência de CCP.

Em suma, a literatura e a evidência empírica sugerem o papel mediador do comprometimento afetivo na relação entre as percepções da RSO e o desempenho individual. Por conseguinte, propomos que os colaboradores com percepções positivas da RSO

⁸⁶ Entende-se por mediador uma variável que está entre uma sequência causal de duas variáveis e que vai permitir uma melhor compreensão da relação causal existente entre essas duas variáveis (MacKinnon et al., 2007). Segundo Marôco (2011, p. 761), “estamos na presença de uma variável mediadora quando (i) existe uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora; (ii) a variável mediadora possui um efeito significativo sobre a variável dependente e (iii) a adição da variável mediadora ao modelo, reduz a importância da variável independente no modelo”.

desenvolvem elevados níveis de comprometimento afetivo, que por sua vez tem impacto positivo no desempenho.

Com efeito, atendendo que as percepções da RSO podem fomentar o comprometimento afetivo e que daí podem resultar níveis superiores de desempenho, propõe-se que o comprometimento afetivo medeia a relação entre as percepções da RSO e o desempenho individual.

Tendo em consideração o antes exposto, apresentam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 4a: O comprometimento afetivo tem um papel mediador na relação entre as percepções da RSO e o DPP.

Hipótese 4b: O comprometimento afetivo tem um papel mediador na relação entre as percepções da RSO e o CCO.

Hipótese 4c: O comprometimento afetivo tem um papel mediador na relação entre as percepções da RSO e o DA.

Hipótese 4d: O comprometimento afetivo tem um papel mediador na relação entre as percepções da RSO e o CCP.

5.4.4. Relações entre as virtudes individuais, o comprometimento afetivo e o desempenho individual

Têm sido identificados, na literatura, diversos antecedentes do comprometimento afetivo, contudo, são escassos os estudos que analisam o impacto das características pessoais nesta variável (e.g., variáveis demográficas, disposições pessoais) (Choi et al., 2015; Fernández-Mesa et al., 2020).

Além disso, as evidências empíricas anteriores sugerem que as variáveis situacionais (e.g., características da função, relações com o grupo de trabalho e o líder) apresentam maior poder explicativo do comprometimento afetivo do que as variáveis pessoais (Meyer et al., 1998). No entanto, a ausência de uma associação forte não implica a ausência de um contributo destas variáveis para o desenvolvimento do comprometimento afetivo.

Na meta-análise de Meyer et al. (2002), os autores referem duas variáveis que contemplam as diferenças entre indivíduos, nomeadamente, o locus de controlo externo e a autoeficácia na tarefa, que exercem, respetivamente, uma influência negativa e positiva sobre o comprometimento afetivo.

Com evidência empírica mais escassa, alguns estudos destacam a influência positiva dos traços de personalidade no comprometimento afetivo⁸⁷. No estudo de Erdheim et al. (2006) a extroversão emerge como preditora do comprometimento afetivo. Por outro lado, Farrukh et al. (2017) obtiveram evidência empírica de que a extroversão, a amabilidade e a conscienciosidade estão positivamente relacionadas com o comprometimento afetivo, enquanto o neuroticismo e a abertura à experiência estão negativamente relacionados. Mais recentemente, Albrecht e Marty (2020) concluíram que o sentimentalismo (faceta de personalidade) tem um efeito positivo significativo no comprometimento afetivo.

Embora seja possível identificar alguns estudos que investigam o papel das virtudes individuais dos líderes (e.g., de Araújo & Lopes, 2014; Thun & Kevin Kelloway, 2011) no desenvolvimento do comprometimento afetivo dos colaboradores, desconhecem-se estudos que investiguem as virtudes individuais dos colaboradores enquanto antecedentes do seu comprometimento afetivo.

Por exemplo, Thun e Kevin Kelloway (2011) analisaram a relação entre as virtudes dos líderes (sabedoria, humanidade e temperança) e as atitudes e comportamentos dos colaboradores, especificamente, o comprometimento afetivo, a confiança, o bem-estar, e os CCO. Por outro lado, de Araújo e Lopes (2014) concluíram que líderes virtuosos predizem significativamente o comprometimento afetivo dos colaboradores. Com efeito, a virtuosidade dos líderes, manifestada através dos seus valores (tais como, a justiça, a integridade e a honestidade), promove um ambiente positivo, bem-estar, confiança e cooperação fortalecendo a ligação emocional do colaborador para com a organização.

Apesar da ausência de evidência empírica que justifique a relação entre as virtudes individuais dos colaboradores e o seu comprometimento afetivo, este estudo responde ao

⁸⁷ No âmbito do estudo das virtudes e das forças do carácter, Peterson e Seligman (2004) estudaram o modelo dos cinco fatores de personalidade (*Big Five*) e concluíram que quatro das dimensões desse modelo são equivalentes às virtudes. Por exemplo, segundo os autores a conscienciosidade é equivalente à força do carácter *prudência*, e correlaciona-se com outras forças, tais como, o *autocontrolo* e a *perseverança*. Contudo, apesar das semelhanças importa mencionar que são constructos teórica e empiricamente distintos (Harzer et al., 2021).

apelo de alguns investigadores para que se realizem mais estudos que investiguem a influência das diferenças individuais.

Segundo Erdheim et al. (2006), as diferenças individuais devem ser exploradas de modo a potenciar a compreensão do processo do comprometimento afetivo, na medida em que as evidências empíricas sugerem que alguns indivíduos podem ter uma predisposição a experienciar níveis elevados ou reduzidos de comprometimento.

Por outro lado, Meyer et al. (2004) sugeriram que os traços de personalidade podem influenciar o comprometimento através do seu impacto na internalização, envolvimento ou identificação do colaborador com a organização, porém, não apresentaram os fundamentos teóricos.

Não obstante, a abordagem disposicional sugere que os indivíduos possuem disposições (e.g., necessidades, valores, personalidades) que desempenham um efeito importante nas atitudes e comportamentos dos colaboradores em contexto de trabalho (Davis-Blake & Pfeffer, 1989).

Por exemplo, os traços de personalidade influenciam (i) as perceções dos indivíduos sobre os incentivos de troca que recebem da organização, (ii) as atribuições causais do tratamento favorável ou desfavorável recebido pela organização, supervisores e colegas de trabalho e, ainda, (iii) a capacidade de os indivíduos gerirem e lidarem com as emoções. Estas influências podem, também, contribuir para reforçar e fortalecer a ligação do indivíduo para com a organização em que trabalha e, ainda, aumentar a necessidade do indivíduo em retribuir o bom tratamento recebido da organização (Guay et al., 2016).

Considerando que a personalidade afeta as atitudes (Naquin & Holton III, 2002), e o comprometimento afetivo é reconhecido na literatura como uma atitude⁸⁸ de trabalho (Allen & Meyer, 1990, 1996), afigura-se razoável aceitar que as virtudes individuais e as forças do carácter influenciam o comprometimento afetivo⁸⁹.

Segundo Peterson e Seligman (2004), as forças do carácter contribuem para a realização individual, a satisfação e a felicidade em geral. Colaboradores com carácter são altamente

⁸⁸ A atitude é tipicamente definida como a “disposição para responder favoravelmente ou desfavoravelmente a um objeto, pessoa, instituição ou evento” (Ajzen, 2005, p. 3).

⁸⁹ As forças do carácter representam o subconjunto de traços de personalidade ao qual se atribui valor moral (Peterson & Park, 2009).

comprometidos no que fazem e encontram significado além de si mesmos nas suas atividades (Peterson & Park, 2006).

Sugerimos, assim, que as virtudes individuais e as forças do carácter podem reforçar os processos psicológicos de envolvimento e identificação com a organização conduzindo a maiores níveis de comprometimento afetivo.

Com efeito, sendo que o comprometimento afetivo resulta de uma reação emocional positiva do colaborador para com a organização (Thoresen et al., 2003), e os colaboradores com carácter são propensos a experienciar situações e emoções positivas, sugerimos, ainda, que as virtudes individuais e as forças do carácter podem facilitar o estabelecimento de uma forte ligação afetiva do colaborador com a organização onde trabalha.

Em suma, propõe-se nesta investigação que as virtudes individuais e as forças do carácter influenciam o comprometimento através dos estados afetivos que estes promovem.

As evidências acima apresentadas corroboram o argumento da abordagem psicológica das virtudes e forças do carácter que assume que quanto mais desenvolvida for uma determinada força melhor será (Peterson & Seligman, 2004; Schwartz & Sharpe, 2006), prevendo-se assim uma relação linear positiva entre os constructos.

Contudo, este entendimento tem sido recentemente questionado por alguns investigadores que sugerem que não só a deficiência da força do carácter pode surtir efeitos negativos, mas também o excesso pode ser potencialmente negativo (e.g., Britton, 2019; Ete et al., 2020; Grant & Schwartz, 2011; Ng & Tay, 2020; Wiese et al., 2018).

O argumento de que elevados níveis de carácter podem produzir efeitos negativos é baseado na doutrina do meio-termo da ética da virtude de Aristóteles (2009) que defende que as virtudes devem visar o ponto de equilíbrio entre dois extremos (vícios): o excesso e a carência (Grant & Schwartz, 2011).

Esta doutrina pode ser explicada pelo pressuposto metateórico “*Too-much-of-a-good-thing*” (Pierce & Aguinis, 2013) que se manifesta através uma relação não linear em forma de U-invertido em que os efeitos positivos atingem gradualmente pontos de inflexão a partir dos quais os efeitos passam a ser negativos (Ete et al., 2020).

Respondendo ao apelo de alguns investigadores para se integrar a doutrina aristotélica da virtude no estudo das virtudes e das forças do carácter (e.g., Bright et al., 2014; Grant & Schwartz, 2011; Niemiec, 2019), propõe-se testar a hipótese do U-invertido (parábola

côncava em relação à origem) na relação entre as virtudes individuais e o comprometimento afetivo.

Com efeito, segundo a abordagem aristotélica, tanto a carência de uma determinada disposição moral quanto o seu excesso são contraprodutivos (Kaptein, 2017). Os vícios (por carência e por excesso) são, portanto, negativos e reprováveis, e devem ser evitados, enquanto a mediania é considerada uma forma de excelência e sucesso (Kaptein, 2017). Sugerimos, assim, que as virtudes e as forças do carácter contribuem para a predisposição dos colaboradores experienciarem uma forte ligação emocional com a organização, mas que esse efeito não é linear. Isto é, o comprometimento afetivo cresce à medida que os níveis das virtudes individuais aumentam, mas a partir de um determinado nível o comprometimento começa a diminuir.

Perante o exposto, propõe-se que:

Hipótese 5: As virtudes individuais têm uma relação curvilínea (formato em U-invertido) com o comprometimento afetivo.

Por outro lado, segundo Patterson et al. (2004, p. 193) “tornou-se claro que o comportamento é função não só do meio ambiente, mas também das características pessoais”.

No que concerne especificamente à personalidade, a evidência empírica sugere que os fatores de personalidade contemplados na taxonomia *Big Five* predizem e explicam os comportamentos dos indivíduos no contexto de trabalho (Barrick & Mount, 2005). Diversas meta-análises investigaram essa relação e evidenciaram que a conscienciosidade e a estabilidade emocional predizem consistentemente o desempenho individual, enquanto a validade preditiva dos restantes fatores (e.g., a extroversão, a amabilidade e a abertura à experiência) dependem do tipo de função em análise (Barrick & Mount, 2005). Os autores referem, ainda, que algumas pesquisas apontam para uma associação positiva entre os fatores de personalidade e o CCO, o DPP e a satisfação com o trabalho e uma associação negativa com o CCP, a rotatividade e o absentismo (Barrick & Mount, 2005).

Além disso, Motowidlo et al. (1997) sugerem que as variáveis de personalidade exercem maior influência no desempenho contextual do que no DPP e, por sua vez, o DPP é mais

influenciado pelas capacidades cognitivas, apesar de ambas as dimensões do desempenho serem influenciadas pelas duas variáveis.

Mais recentemente, as virtudes e as forças do carácter, bem como as suas consequências no comportamento dos colaboradores⁹⁰ têm, igualmente, sido considerados na literatura. Especificamente, elevados níveis de forças do carácter foram associados a melhores resultados, tais como, a satisfação com o trabalho e o bem-estar (Littman-Ovadia & Steger, 2010), o desempenho individual (Harzer & Ruch, 2014) e a gestão do stress no trabalho (Harzer & Ruch, 2015).

Com efeito, as virtudes e as forças do carácter representam um recurso importante no ambiente de trabalho, pois contribuem positivamente para os comportamentos dos colaboradores (Peterson & Park, 2006). Estas forças, enquanto processos e mecanismos que definem as virtudes morais (Peterson & Seligman, 2004), refletem-se nos comportamentos e, tal como as virtudes, conduzem à realização e à excelência humana (Peterson & Seligman, 2004), pois representam traços motivacionais que levam os indivíduos a fazer o que é certo, e o que é certo pode ser produtivo e lucrativo (Peterson & Park, 2006).

Por outro lado, as evidências empíricas corroboram esta relação ao identificarem as forças do carácter como um mecanismo eficiente e eficaz na promoção de resultados positivos no trabalho (Miglianico et al., 2020).

A evidência empírica de Harzer et al. (2021) corrobora que as forças do carácter são um preditor válido do desempenho positivo e dos CCP, ao comparar, no mesmo estudo, a capacidade preditiva das forças, das habilidades cognitivas e das cinco dimensões da personalidade medidas pelo *Big Five*. Neste estudo, os autores medem o desempenho individual em relação a três formas diferentes de comportamento, nomeadamente, proficiência, proatividade e adaptabilidade, tanto ao nível individual, como ao nível da equipa e da organização. Os resultados indicam elevadas correlações entre a perseverança, o trabalho de equipa e a liderança e várias dimensões do desempenho, sugerindo que estas representam as forças principais na predição de comportamentos positivos e na prevenção dos negativos. Adicionalmente, a força do julgamento surge como especialmente relevante

⁹⁰ As forças do carácter são traços positivos da personalidade, pelo que é possível estabelecer um paralelismo entre os resultados atinentes às correlações entre a personalidade e o desempenho e as forças do carácter e o desempenho dos colaboradores (Harzer & Ruch, 2014). Os autores mostram que as forças do carácter exercem maior influência no desempenho contextual do que no DPP, apesar de influenciarem também o DPP.

para cada uma das dimensões do desempenho ao nível individual (proficiência, proatividade e adaptabilidade).

Por outro lado, o estudo de Littman-Ovadia e Lavy (2016) revelou que a persistência (i.e., perseverança) é a força do carácter mais fortemente correlacionada com o DPP (relação positiva) e com o CCP (relação negativa).

A evidência empírica sugere, ainda, que as forças do carácter predizem os comportamentos pró-sociais dos colaboradores (Freidlin & Littman-Ovadia, 2020). Ahmed et al. (2019) mostram que os valores espirituais (i.e., a sabedoria, o sentimento de comunidade e o significado do trabalho) influenciam positivamente os comportamentos dos colaboradores orientados para ajudar os outros.

Avey et al. (2012) sugerem que a virtude *sabedoria*, constituída pelas forças do carácter criatividade, curiosidade, julgamento, amor pela aprendizagem e perspectiva, influencia positivamente o desempenho criativo dos colaboradores e negativamente os níveis de stress. Num estudo mais recente, Kalyar e Kalyar (2018) encontraram, igualmente, uma relação positiva entre a virtude *sabedoria* e o desempenho dos colaboradores ao nível da sua criatividade.

A investigação acima referida observou efeitos lineares e positivos das virtudes e das forças do carácter, contudo, procurando responder ao apelo de diversos investigadores que sugeriram a realização de estudos que integrassem a abordagem da doutrina do meio-termo de Aristóteles (e.g., Britton, 2019; Ete et al., 2020; Grant & Schwartz, 2011; Ng & Tay, 2020; Wiese et al., 2018), propomos, igualmente, analisar o efeito não linear das virtudes no desempenho.

Pese embora o apelo teórico da integração da abordagem aristotélica no estudo das virtudes, que tem vindo a merecer um crescente interesse por parte dos investigadores, não se conhecem estudos empíricos que analisem, de forma abrangente, o efeito não linear na relação entre as virtudes individuais e o desempenho. No entanto, alguns estudos demonstraram existir uma relação não linear em forma de U-invertido entre alguns traços de personalidade e o desempenho individual.

Por exemplo, Le et al. (2011) encontraram uma relação curvilínea entre dois traços de personalidade (a conscienciosidade e a extroversão) e três dimensões do desempenho individual, especificamente, o DPP, o CCO e o CCP.

Por outro lado, Grant (2013) encontrou evidências de que colaboradores moderadamente extrovertidos conseguem atingir níveis mais elevados de vendas do que os colaboradores com níveis baixos e elevados de extroversão. Por sua vez, Uppal (2017) obteve evidência empírica de uma relação curvilínea entre o neuroticismo e o desempenho individual.

Mais recentemente, Lee et al. (2019) encontraram evidências de uma relação curvilínea entre a autoeficácia e a criatividade. As evidências de Curşeu et al. (2019) revelam uma relação não linear em forma de U-invertido entre a personalidade e o contributo individual no trabalho em equipa (desempenho de tarefa e orientação interpessoal). Com efeito, elevados níveis de extroversão, conscienciosidade e amabilidade tendem a prejudicar as contribuições individuais para o trabalho em equipa.

Em suma, estes resultados, embora com evidência empírica mais escassa, sugerem que a presença de um elevado nível de determinado traço de personalidade pode não conduzir, necessariamente, a um elevado nível de desempenho individual.

Do mesmo modo, se as virtudes individuais contribuem positivamente para os comportamentos dos colaboradores (Peterson & Park, 2006), mas tanto a sua carência quanto o seu excesso são contraproduativos (Kaptein, 2017), então é necessário estudar a forma como as virtudes individuais influenciam o desempenho individual dos colaboradores.

Sugerimos, assim, que as virtudes contribuem para o desempenho individual dos colaboradores, mas que esse feito não é linear. Isto é, o desempenho individual positivo cresce à medida que os níveis das virtudes aumentam, mas a partir de um determinado nível esse desempenho começa a diminuir.

Os argumentos que suportam tal relação são os seguintes: (a) a doutrina do meio-termo da ética da virtude de Aristóteles (2009) que defende que as virtudes devem visar o ponto de equilíbrio entre dois extremos (o excesso e a carência) (Grant & Schwartz, 2011) e (b) o pressuposto metateórico “*Too-much-of-a-good-thing*” (Pierce & Aguinis, 2013) anteriormente mencionado.

Face ao exposto, propõe-se:

Hipótese 6a: As virtudes individuais têm uma relação curvilínea (formato em U-invertido) com o DPP.

Hipótese 6b: As virtudes individuais têm uma relação curvilínea (formato em U-invertido) com CCO.

Hipótese 6c: As virtudes individuais têm uma relação curvilínea (formato em U-invertido) com o DA.

Hipótese 6d: As virtudes individuais têm uma relação curvilínea (formato em U) com o CCP.

5.4.5. O papel mediador do comprometimento afetivo na relação entre as virtudes individuais e o desempenho individual

O modelo proposto sugere, igualmente, o papel mediador do comprometimento afetivo na relação entre as virtudes individuais e o desempenho individual.

Como referido na secção anterior, as virtudes individuais, entendidas enquanto disposições morais dos indivíduos, desempenham um papel importante nas atitudes e comportamentos dos colaboradores em contexto de trabalho (Davis-Blake & Pfeffer, 1989), nomeadamente no comprometimento afetivo e no desempenho individual.

Com efeito, colaboradores com carácter são altamente comprometidos no que fazem, encontram significado além de si mesmos nas suas atividades, são mais felizes, mais resistentes e mais produtivos (Peterson & Park, 2006).

Com base na abordagem atitudinal, o comprometimento resulta da combinação de diversos fatores (e.g., experiências no trabalho, perceções da organização e características pessoais) que predispõem os indivíduos a experienciar sentimentos positivos sobre a organização, e, por sua vez, elevados níveis de comprometimento afetivo (Mowday et al., 1982).

Por outro lado, como discutido anteriormente, colaboradores que se sentem emocionalmente ligados com a organização, tendem a sentir-se motivados para investir em comportamentos que beneficiam a organização (Kim et al., 2018; Sungu et al., 2019).

Pese embora não exista evidência empírica que corrobore o papel mediador exercido pelo comprometimento afetivo na relação entre as virtudes individuais e o desempenho individual, evidências empíricas anteriores sugerem o efeito mediador do comprometimento afetivo na relação entre a personalidade e o desempenho individual.

Por exemplo, Purba et al. (2015) estabeleceram uma relação indireta entre a personalidade e o CCO, uma vez que a extroversão e a estabilidade emocional estão positivamente relacionadas com o comprometimento afetivo, o qual contribui para mais elevados níveis de CCO. No estudo destes autores a relação entre a extroversão e os CCO (sejam dirigidos aos indivíduos, sejam dirigidos à organização) é parcialmente mediada pelo comprometimento afetivo dos colaboradores. Por outro lado, o comprometimento afetivo media parcialmente a relação entre a estabilidade emocional e o CCO dirigido à organização.

Por outro lado, Guay et al. (2016) mostraram que a conscienciosidade está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo, o qual contribui para uma menor ocorrência de comportamentos desviantes organizacionais, ou seja, a relação entre a conscienciosidade e os comportamentos desviantes organizacionais é parcialmente mediada pelo comprometimento afetivo dos colaboradores. Os autores concluíram, também, que a amabilidade está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo, o qual contribui para uma menor ocorrência de comportamentos interpessoais desviantes, ou seja, a relação entre a amabilidade e os comportamentos interpessoais desviantes é parcialmente mediada pelo comprometimento afetivo dos colaboradores.

Evidências empíricas anteriores sugerem, igualmente, o efeito mediador do comprometimento afetivo na relação entre o carácter moral do líder e o desempenho individual.

Por exemplo, Ribeiro et al. (2018) obtiveram evidência empírica de que o comprometimento afetivo media completamente a relação entre as percepções de liderança autêntica⁹¹ e o desempenho individual dos colaboradores. Com efeito, o líder autêntico integra valores, crenças e princípios morais nos seus comportamentos, que influenciam o comprometimento afetivo dos colaboradores e, por sua vez, contribuem para melhores níveis de desempenho.

As evidências de Ribeiro et al. (2020) indicam, de igual modo, que o comprometimento afetivo media completamente a relação entre as percepções de liderança autêntica e a criatividade individual. Segundo os autores, as organizações podem fomentar o comprometimento afetivo e a criatividade individual dos seus colaboradores incentivando os seus líderes a adotarem estilos de liderança mais autênticos.

⁹¹ A liderança autêntica baseia-se no carácter moral do líder, na sua integridade e na congruência entre os seus valores, as suas palavras e respetivas ações (Ribeiro et al., 2020).

Nesta linha de raciocínio, sugere-se que o comprometimento afetivo, que corresponde à ligação emocional do colaborador, à sua identificação e ao envolvimento com a organização (Meyer & Allen, 1991), exerce um papel mediador na relação entre as virtudes individuais e o desempenho individual. Daí que se proponha:

Hipótese 7a: O comprometimento afetivo tem um papel mediador na relação curvilínea (formato em U-invertido) entre as virtudes individuais e o DPP.

Hipótese 7b: O comprometimento afetivo tem um papel mediador na relação curvilínea (formato em U-invertido) entre as virtudes individuais e o CCO.

Hipótese 7c: O comprometimento afetivo tem um papel mediador na relação curvilínea (formato em U-invertido) entre as virtudes individuais e o DA.

Hipótese 7d: O comprometimento afetivo tem um papel mediador na relação curvilínea (formato em U) entre as virtudes individuais e o CCP.

5.4.6. O papel moderador das virtudes individuais na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo e o desempenho individual

Têm sido identificadas na literatura um conjunto de variáveis moderadoras⁹² que condicionam a relação existente entre as percepções da RSO e as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Algumas das variáveis moderadoras identificadas pelos investigadores incluem: as diferenças individuais (e.g., valores culturais, valores morais, identidade moral), as características sociodemográficas (e.g., idade, género, habilitações literárias), as atitudes individuais perante as práticas da RSO (e.g., crenças sobre a importância da RSO) e as percepções sobre a organização (e.g., apoio organizacional percebido) (Gond et al., 2017).

Pese embora não exista evidência empírica que corrobore o papel moderador exercido pelas virtudes individuais e forças do carácter, o estudo deste efeito proporciona uma oportunidade

⁹² Segundo Marôco (2011, p. 755), “uma variável diz-se moderadora se afeta (quer em magnitude quer em sinal) a correlação entre a variável dependente e a variável independente. Isto é, se o efeito da variável independente sobre a variável dependente, é influenciado pelo nível da variável moderadora”.

para responder ao apelo de alguns investigadores para que se estude a influência das características, disposições e diferenças individuais nas relações entre as percepções da RSO e as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Gond et al., 2017).

Um dos pressupostos básicos no estudo do papel moderador exercido pelas virtudes reside no papel dos valores individuais enquanto critério de avaliação pessoal das ações e comportamentos e na relação interdependente entre valores, atitudes e comportamentos.

Os valores individuais, definidos como “objetivos desejáveis, trans-situacionais e de importância variável, que servem como princípios orientadores na vida dos indivíduos” (Schwartz & Bardi, 2001, p. 269), influenciam as percepções e as interpretações que os indivíduos fazem das situações e, portanto, direcionam os indivíduos nas suas decisões, escolhas e comportamentos (Gandal et al., 2005).

Com efeito, os valores individuais afetam significativamente as atitudes e os comportamentos dos indivíduos, na medida em que envolvem um processo de julgamento através do qual os indivíduos formulam emoções e normas sociais sobre o que é certo, bom ou desejável (Wang & Juslin, 2012). Consequentemente, sugere-se que cada indivíduo tem determinadas características pessoais que condicionam a forma como se relacionam e/ou reagem ao contexto.

De acordo com a teoria da identidade social, argumenta-se que quando as organizações são percebidas como tendo um bom desempenho social, norteado por elevados padrões morais e preocupação com os vários *stakeholders*, os colaboradores tendem a elevar os seus sentimentos de autoestima e a sua identificação com a organização, resultando assim em comportamentos que beneficiam a organização (Chaudhary, 2020). Contudo, o que é entendido como bom desempenho social depende dos valores e virtudes individuais de cada indivíduo.

Pese embora a distinção conceptual entre virtudes e valores, Gert, citado por Grappi et al. (2013, p. 1816), sugere que os valores morais podem ser entendidos como as “virtudes que caracterizam os indivíduos que agem de forma moralmente boa e moralmente correta”.

Considerando que uma variável moderadora compreende características individuais ou condições situacionais que alteram a relação inicialmente proposta entre duas outras variáveis (Edwards & Lambert, 2007), propõe-se que o efeito das percepções da RSO no comprometimento afetivo e no desempenho individual seja regulado pelos níveis das virtudes individuais manifestados pelos colaboradores.

Relações semelhantes têm sido testadas na literatura. Por exemplo, Grappi et al. (2013), num estudo desenvolvido para compreender as reações negativas dos consumidores às práticas socialmente irresponsáveis das organizações, sugeriram o papel moderador exercido pelas virtudes (justiça, beneficência, igualdade e cooperação). Por outro lado, o papel moderador exercido pelas virtudes é também analisado no estudo desenvolvido por Castro-González et al. (2019). Os autores obtiveram evidência de que a relação entre as práticas da RSO e os sentimentos do consumidor em relação à organização é mais forte quando o consumidor tem elevados padrões de integridade.

Finalmente, sugere-se uma interação (moderação) não linear entre as percepções da RSO e as virtudes individuais e o respetivo efeito no comprometimento afetivo e desempenho individual, com fundamento na doutrina do meio-termo proposta por Aristóteles (Aristóteles, 2009) e no pressuposto metateórico “*Too-much-of-a-good-thing*” (Pierce & Aguinis, 2013) introduzidos nas secções anteriores.

Especificamente, espera-se que a relação entre as percepções da RSO e os níveis de comprometimento afetivo seja mais forte quando os colaboradores são virtuosos, isto é, quando manifestam níveis moderados da virtude. Por outro lado, quando os colaboradores apresentam níveis muito baixos ou muito elevados de virtudes, isto é, vícios por carência ou vícios por excesso, respetivamente, a relação entre as percepções da RSO e os níveis de comprometimento afetivo será menos forte.

Naturalmente, espera-se que o mesmo raciocínio seja verdadeiro para a relação entre as percepções da RSO e os níveis de desempenho individual. Assumindo que os vícios por carência e por excesso são negativos e contraproduativos e a mediania é considerada uma forma de excelência (Kaptein, 2017), espera-se que a relação entre as percepções da RSO e os níveis de desempenho individual seja mais forte quando os colaboradores são virtuosos. Por outro lado, quando os colaboradores apresentam níveis muito baixos ou muito elevados de virtudes, espera-se que a relação entre as percepções da RSO e os níveis de desempenho seja menos forte.

Face ao exposto, propõe-se:

Hipótese 8a: As virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo.

Hipótese 8b: As virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as percepções da RSO e o DPP.

Hipótese 8c: As virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as percepções da RSO e o CCO.

Hipótese 8d: As virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as percepções da RSO e o DP.

Hipótese 8e: As virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U) na relação entre as percepções da RSO e o CCP.

5.5. Conclusões

A sucessão de escândalos financeiros e morais ocorridos nos últimos anos, bem como, o aumento crescente da complexidade do meio empresarial e a pressão dos vários *stakeholders*, fez despertar nas últimas décadas o interesse teórico e prático pelo tema da RSO (e.g., Shim & Yang, 2016) e das virtudes individuais em contexto organizacional (e.g., Tripathy & Sarangi, 2017).

Esta investigação propõe um modelo que se centra no estudo do impacto da RSO percebida e das virtudes individuais em quatro dimensões do desempenho individual, a saber, o DPP, o CCO, o DA e o CCP. São também estabelecidas relações de mediação através do comprometimento afetivo e relações de moderação através das virtudes individuais. Na Tabela 5.2 apresentamos um resumo das hipóteses de investigação que se pretendem testar.

Tabela 5.2. Hipóteses de investigação

Hipótese	Descrição
H1	As percepções da RSO relacionam-se positivamente com o CA.
H2a	As percepções da RSO relacionam-se positivamente com o DPP.
H2b	As percepções da RSO relacionam-se positivamente com o CCO.
H2c	As percepções da RSO relacionam-se positivamente com o DA.
H2d	As percepções da RSO relacionam-se negativamente com o CCP.
H3a	O CA relaciona-se positivamente com o DPP.
H3b	O CA relaciona-se positivamente com o CCO.
H3c	O CA relaciona-se positivamente com o DA.
H3d	O CA relaciona-se negativamente com o CCP.

Tabela 5.2. Hipóteses de Investigação (continuação)

Hipótese	Descrição
H4a	O CA tem um papel mediador na relação entre as perceções da RSO e o DPP.
H4b	O CA tem um papel mediador na relação entre as perceções da RSO e o CCO.
H4c	O CA tem um papel mediador na relação entre as perceções da RSO e o DA.
H4d	O CA tem um papel mediador na relação entre as perceções da RSO e o CCP.
H5	As virtudes individuais têm uma relação curvilínea (formato em U-invertido) com o CA.
H6a	As virtudes individuais têm uma relação curvilínea (formato em U-invertido) com o DPP.
H6b	As virtudes individuais têm uma relação curvilínea (formato em U-invertido) com CCO.
H6c	As virtudes individuais têm uma relação curvilínea (formato em U-invertido) com o DA.
H6d	As virtudes individuais têm uma relação curvilínea (formato em U) com o CCP.
H7a	O CA tem um papel mediador na relação curvilínea (formato em U-invertido) entre as virtudes individuais e o DPP.
H7b	O CA tem um papel mediador na relação curvilínea (formato em U-invertido) entre as virtudes individuais e o CCO.
H7c	O CA tem um papel mediador na relação curvilínea (formato em U-invertido) entre as virtudes individuais e o DA.
H7d	O CA tem um papel mediador na relação curvilínea (formato em U) entre as virtudes individuais e o CCP.
H8a	As virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as perceções da RSO e o CA.
H8b	As virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as perceções da RSO e o DPP.
H8c	As virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as perceções da RSO e o CCO.
H8d	As virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as perceções da RSO e o DP.
H8e	As virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U) na relação entre as perceções da RSO e o CCP.

Fonte: Elaboração própria; CA (comprometimento afetivo), DPP (desempenho próprio do papel), CCO (comportamento de cidadania organizacional), CCP (comportamento contraprodutivo), DA (desempenho adaptativo), RSO (responsabilidade social das organizações).

CAPÍTULO 6

MÉTODO

Este capítulo descreve o método de investigação utilizado nesta tese. Está organizado em três partes. Uma primeira parte introdutória onde se descreve de forma breve o paradigma, a filosofia e a abordagem de investigação seguidas nesta tese, bem como o desenho de investigação e as respetivas técnicas e procedimentos utilizados. A segunda parte caracteriza a amostra e os procedimentos adotados na recolha dos dados. A terceira parte expõe o processo de construção e adaptação dos vários instrumentos de medida das variáveis em estudo e apresenta os estudos efetuados ao nível das suas qualidades psicométricas.

6.1. Introdução

Toda a ciência baseia-se em paradigmas de investigação. Segundo Saunders et al. (2009), paradigma é o termo utilizado nas ciências sociais para designar a forma de interpretar um fenómeno social.

O paradigma funcionalista, seguido nesta tese, representa a abordagem dominante na investigação empresarial e de gestão, cujo principal objetivo é o teste e o aperfeiçoamento de uma teoria que possa ser replicada em estudos futuros (Saunders et al., 2009).

Este paradigma caracteriza-se, essencialmente, pelo princípio ontológico da objetividade (as entidades sociais existem independentemente de quem as observa) e pela perspetiva reguladora (abordagem orientada para o problema que procura explicar os fenómenos organizacionais de forma racional e desenvolver recomendações para as situações em análise) (Burrell & Morgan, 1979; Saunders et al., 2009).

Neste âmbito, a presente tese segue uma filosofia de investigação positivista e uma abordagem dedutiva. Segundo Saunders et al. (2009), os positivistas encaram a realidade como externa, objetiva e independente dos atores sociais, para além de consideraram que apenas os fenómenos observáveis podem proporcionar dados confiáveis para a investigação.

Por outro lado, a abordagem dedutiva, por definição muito próxima da filosofia positivista, sugere o desenvolvimento de hipóteses para que possam ser testadas a partir da literatura existente (Saunders et al., 2009). Segundo Saunders et al. (2009), os objetivos do positivismo e da abordagem dedutiva são, tradicionalmente, alcançados através de métodos quantitativos de recolha de dados, altamente estruturados e de amostras amplas, de modo a permitir futuras generalizações.

Considerem-se, agora, as principais opções atinentes ao desenho da investigação. O desenho da investigação corresponde ao plano geral seguido pelo investigador que lhe permitirá responder às suas questões de investigação, nomeadamente, a estratégia de investigação, as escolhas de investigação e o horizonte temporal (Saunders et al., 2009).

Tendo em conta a revisão teórica e a reflexão realizada, e por forma a dar resposta à questão central do estudo “Qual o impacto da RSO percebida e das virtudes individuais no comprometimento afetivo e no desempenho individual dos colaboradores?”, optou-se por realizar um estudo mono método, com carácter transversal e seguindo uma estratégia de investigação por questionário.

Em suma, a caracterização desta pesquisa é resumida na Tabela 6.1.

Tabela 6.1. Classificação da pesquisa

Característica	Classificação	Descrição
Paradigma	Funcionalista	Testar e aperfeiçoar uma teoria que possa ser replicada em estudos futuros.
Filosofia	Positivista	A realidade é entendida como externa, objetiva e independente dos atores sociais.
Abordagem	Dedutiva	Inicia-se com o desenvolvimento de hipóteses para que possam ser testadas a partir da literatura existente.
Estratégia	Questionário (inquérito)	Estratégia popular e comum na investigação empresarial e de gestão. Frequentemente usada para responder a questões do tipo: quem, o quê, onde, quanto e quantas.
Escolha	Mono método	Recurso a uma única técnica de recolha e tratamento de dados.
Horizonte temporal	Transversal	As medições são feitas num único momento, não existindo, portanto, período de seguimento dos inquiridos.

Fonte: Elaborado a partir de Saunders et al. (2009)

Face aos objetivos da presente investigação, nesta pesquisa recorrer-se-á, exclusivamente, ao inquérito⁹³ por questionário como procedimento de recolha de dados e às técnicas

⁹³ O inquérito é definido como uma abordagem relativamente sistemática e estandardizada de obter informação sobre indivíduos, famílias ou entidades organizadas mais amplas, através do questionamento de amostras de indivíduos sistematicamente identificadas (Rossi et al., 1983).

quantitativas para o seu tratamento (e.g., estatística descritiva, univariada, bivariada, análise correlacional e análise inferencial).

A investigação por inquérito é uma das estratégias de recolha de dados mais utilizada no contexto das ciências sociais e, mais especificamente, da gestão dos recursos humanos (Robinson, 2018). Com efeito, este instrumento permite ao investigador (Saunders et al., 2009):

- (1) Recolher uma grande quantidade de dados de forma altamente económica;
- (2) Realizar comparações precisas entre as respostas dos inquiridos;
- (3) Generalizar os resultados da amostra ao universo do estudo;
- (4) Recolher dados quantitativos suscetíveis de análises quantitativas através de estatísticas descritivas e inferenciais;
- (5) Maior controlo sobre o processo de investigação.

Apesar do tempo investido no desenho do questionário e na definição da amostra, bem como, na recolha e tratamento de dados, após esse processo o investigador torna-se independente no restante processo de investigação (Saunders et al., 2009).

Sendo, desta forma, o inquérito por questionário a estratégia adotada na presente investigação, utilizámos o questionário autoadministrado como técnica de recolha de informação, o qual foi aplicado a indivíduos empregados por conta de outrem em organizações portuguesas dos setores público e privado.

Tendo em consideração que a recolha de dados foi realizada, exclusivamente, através de questionários de autorrelato provenientes de uma única fonte de informação (isto é, o colaborador) houve a necessidade de minimizar a eventual presença do erro de variância do método comum, tendo-se para o efeito adotado, na elaboração do questionário final⁹⁴, um conjunto de recomendações proposto por Podsakoff et al. (2003):

- (1) Foi garantido o anonimato das respostas;
- (2) O questionário integrou diferentes formatos de escalas de resposta (tipo *Likert* e diferencial semântico) e diferentes escalas de avaliação (tipo *Likert* de concordância e tipo *Likert* de frequência);

⁹⁴ O conjunto de recomendações seguido nesta tese para minimizar o impacto do método da variância comum não se esgota nas preocupações metodológicas. Serão, igualmente operacionalizadas algumas das recomendações dos autores em termos estatísticos, tais como, o teste de Harman (Podsakoff et al., 2003).

- (3) Cada escala foi introduzida com uma breve descrição de forma a assegurar uma separação psicológica entre as diferentes escalas de medida;
- (4) O questionário sensibilizava os inquiridos para responderem de forma sincera e honesta a todas as questões;
- (5) Cada um dos itens do questionário foi revisto no sentido de assegurar a presença de frases simples, específicas e concisas;
- (6) Antes da sua aplicação, o questionário foi revisto por peritos na área académica com a finalidade de verificar a adequação das questões e reduzir a possível ambiguidade dos termos.

Para além da integração de algumas das recomendações metodológicas propostas por Podsakoff et al. (2003), foram, igualmente, implementados procedimentos estatísticos sugeridos pelos autores, os quais serão descritos no Capítulo 7 – Análise dos resultados.

Apesar do possível enviesamento dos dados devido ao erro de variância do método comum, optou-se pela utilização do questionário por autorrelato na medida em que permite um maior número de respondentes ao mesmo tempo, um processo de recolha mais rápido e analiticamente mais sistematizado. Além disso, evita-se a heteroavaliação (e.g., colegas de trabalho, supervisores) que poderia ser potencializadora de enviesamentos por halo ou subavaliações das situações observadas (Semmer et al., 1996).

O questionário utilizado (Apêndice A) no presente estudo foi construído com recurso à utilização e adaptação de seis instrumentos de avaliação – Escala de Avaliação da Responsabilidade Social Percebida (Maignan & Ferrell, 2000, 2001), Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional Afetivo (Meyer et al., 1993), Escala de Avaliação do Desempenho Próprio do Papel (Williams & Anderson, 1991), Escala de Avaliação do Comportamento de Cidadania Organizacional (Lee & Allen, 2002), Escala de Avaliação do Comportamento Organizacional Contraprodutivo (Bennett & Robinson, 2000) e Escala de Avaliação do Desempenho Adaptativo Percebido (Griffin et al., 2007). Foi também construído para o presente estudo um instrumento de avaliação para medir as virtudes individuais e forças do carácter – Escala de Avaliação das Forças do Carácter Percebidas.

Para finalizar, importa referir que para o tratamento estatístico dos dados utilizámos os programas informáticos *IBM SPSS Statistics* (versão 28) e *IBM SPSS AMOS* (versão 28) e o *Process* (versão 4.0), ferramenta computacional desenvolvida por Andrew F. Hayes. Optou-se, metodologicamente, por realizar a análises dos dados em duas etapas. A primeira etapa,

descrita neste capítulo, consistiu no estudo de validação dos instrumentos utilizados na recolha de informação, face à amostra recolhida. Será neste momento que as estatísticas descritivas de cada escala serão apresentadas, bem como as propriedades psicométricas de cada escala. Na segunda etapa, descrita no Capítulo 7 – Análise dos resultados, procede-se à verificação das hipóteses que sustentam o modelo proposto.

Nas secções seguintes descreve-se o procedimento e caracterização da amostra e apresenta-se cada um dos instrumentos de medida utilizados, o seu processo de construção/adaptação e os estudos efetuados ao nível das suas qualidades psicométricas.

6.2. Procedimento e caracterização da amostra

A amostra do presente estudo é constituída por indivíduos empregados por conta de outrem em organizações portuguesas dos setores privado (cinco empresas) e público (uma empresa). Apresentaremos, em seguida, os procedimentos adotados no contacto com as organizações, na recolha de informação e na caracterização da amostra.

6.2.1. Procedimentos adotados no contacto com as organizações

A identificação das organizações a contactar para o presente estudo foi realizada com base na edição especial de 2014 da Revista Exame “*As 500 Maiores & Melhores*” empresas a atuar em Portugal. Após identificação dos endereços eletrónicos disponíveis de cada uma dessas empresas, construímos uma base de dados constituída por 375 empresas de várias regiões do país. Estas empresas foram contactadas via correio eletrónico com uma carta de apresentação (Apêndice B) onde, de uma forma sucinta, se explicitavam os objetivos da investigação a desenvolver e os contornos da colaboração pretendida. Quando existia interesse da parte da organização, era-lhe, então, enviado o questionário e sugerido o agendamento de reunião para clarificar as questões relacionadas com o projeto de investigação, onde se apresentavam, de uma forma mais aprofundada, os objetivos do estudo e os contornos da participação solicitada. Apesar de algumas empresas terem mostrado interesse em obter mais informações, tendo-lhes sido prestado todos os esclarecimentos

necessários suscetíveis de assegurar uma adequada compreensão do pedido de colaboração, quer através de conversa telefónica quer de reuniões presenciais, apenas uma destas empresas aceitou colaborar na investigação (setor privado; atividade de comércio a retalho).

Paralelamente, perante a ausência de respostas, recorreremos também ao método por conveniência, com pedidos informais de participação entre a rede de contactos profissionais e pessoais. Com base nesta abordagem, conseguimos obter a colaboração de mais cinco organizações, quatro delas com presença no setor privado (indústria transformadora) e uma delas com presença no setor público (distribuição de água).

6.2.2. Procedimentos adotados na recolha de informação

Neste estudo recorreremos ao inquérito por questionário como procedimento de recolha dos dados. O questionário aplicado foi elaborado especificamente para esta investigação (Apêndice A) e incluía um conjunto de perguntas sociodemográficas e outro conjunto de perguntas que visava avaliar as perceções dos colaboradores sobre: práticas de responsabilidade social das organizações, comprometimento organizacional, desempenho individual percebido e virtudes individuais.

A recolha dos dados nas seis organizações participantes iniciou-se em março de 2016 e terminou em março de 2017.

Em cada organização que aceitou colaborar no estudo, a seleção das equipas a inquirir, bem como a recolha e entrega dos questionários, foi realizada diretamente pela própria empresa, competindo-nos a nós assegurar a impressão, entrega e recolha dos questionários junto da pessoa responsável pela aplicação presencial dos questionários. Em relação à amostra, solicitámos apenas a heterogeneidade em relação à formação de base, às funções desempenhadas e aos departamentos a que pertenciam.

6.2.3. Caracterização da amostra

A amostra de partida é constituída por 599 participantes. Após análise dos valores omissos por variável e por caso foram eliminados 38 casos no total (6.3%) por conterem um número de itens não respondido igual ou superior a 10% em cada uma das escalas constantes no questionário (Bryman & Cramer, 2004). Os restantes *missing values* foram posteriormente substituídos pela média do respetivo item. Após este procedimento inicial a amostra ficou com um total de 561 participantes (Tabela 6.2).

Como é possível observar (Tabela 6.2), 52.0% dos respondentes trabalhavam em organizações privadas da indústria transformadora, 33.9% numa organização privada de comércio a retalho e 14.1% numa organização pública de distribuição de água.

Tabela 6.2. Amostra por setor e atividade

Empresa	Setor	Atividade	Dimensão ^a	Inquéritos ^b	Taxa de resposta
1	Privado	Indústria transformadora	Entre 50 a 249	74	13.2%
2	Privado	Indústria transformadora	Entre 50 a 249	53	9.4%
3	Privado	Comércio a retalho	Mais de 250	190	33.9%
4	Privado	Indústria transformadora	Entre 50 a 249	116	20.7%
5	Público	Distribuição de água	Mais de 250	79	14.1%
6	Privado	Indústria transformadora	Entre 50 a 249	49	8.7%

^a Número de colaboradores. ^b Número de inquéritos devolvidos devidamente preenchidos após eliminação dos casos com valores omissos iguais ou superiores a 10%.

De seguida é nosso objetivo descrever o perfil dos respondentes da amostra. Esta caracterização foi efetuada em função do género, idade, experiência profissional, antiguidade, função, habilitações literárias e familiaridade do respondente com o conceito de responsabilidade social (Tabela 6.3).

A análise da Tabela 6.3 revela-nos que 53.8% dos respondentes são do sexo feminino e cerca de 60% têm menos de 40 anos. No que diz respeito à experiência profissional, os respondentes distribuem-se pelas várias classes definidas, sendo a classe entre os 5 e os 10 anos a que apresenta maior frequência (24.8%). No que toca à antiguidade na empresa, verificámos que 30.5% dos respondentes trabalhavam na empresa atual há menos de 5 anos e 27.3% entre 5 anos e 10 anos. Quanto à função, verificámos que a maioria dos respondentes que constituíam a amostra, ou seja, 62.6% eram operacionais. Na nossa amostra também encontrámos chefias intermédias (13.5%), técnicos (14.8%), administrativos (5.0%) e respondentes com funções de direção (3.2%).

Tabela 6.3. Características sociodemográficas (N = 561)

Características	Descrição	n	%
Género	Feminino	302	53.8%
	Masculino	256	45.6%
	Não resposta	3	0.5%
Idade (anos)	Menos de 20	7	1.2%
	20 a 30	141	25.1%
	31 a 40	186	33.2%
	41 a 50	161	28.7%
	51 a 50	59	10.5%
	Mais de 60	7	1.2%
Experiência Profissional (anos)	Menos de 5	99	17.6%
	5 a 10	139	24.8%
	11 a 15	68	12.1%
	16 a 20	90	16.0%
	21 a 25	73	13.0%
	Mais de 25	92	16.4%
Antiguidade (anos)	Menos de 5	171	30.5%
	5 a 10	153	27.3%
	11 a 15	46	8.2%
	16 a 20	69	12.3%
	21 a 25	68	12.1%
	Mais de 25	54	9.6%
Função	Direção	18	3.2%
	Chefia intermédia	76	13.5%
	Administrativo	28	5.0%
	Operacional	351	62.6%
	Técnico	83	14.8%
	Outra	5	0.9%
Habilitações Literárias	Até ao 9.º ano	172	30.7%
	Ensino secundário	164	29.2%
	Curso técnico-profissional	86	15.3%
	Bacharelato ou licenciatura	78	13.9%
	Estudos pós-graduados ou mestrado	55	9.8%
	Doutoramento	1	0.2%
	Não resposta	5	0.9%
Conhecimentos sobre RSO	Sim	418	74.5%
	Não	130	23.2%
	Não resposta	13	2.3%

No que diz respeito ao nível de escolaridade mais elevado concluído, verificámos que a maioria dos respondentes (44.6%) concluiu o ensino secundário (via ensino secundário ou via curso profissional) e 30.7% apenas concluíram o 9.º ano de escolaridade. Por último,

relativamente à familiaridade do respondente com o conceito da RSO, verificámos que 418 indivíduos (74.5%) tinham conhecimento ou já tinham ouvido de responsabilidade social, o que representa uma percentagem bastante elevada.

6.3. Escala de Avaliação da Responsabilidade Social Percebida

6.3.1. Processo de adaptação e avaliação da validade de conteúdo

Para caracterizarmos as perceções de responsabilidade social percebida optámos pela adaptação da escala *Corporate Citizenship Scale* (CCS) construída e validada por Maignan e Ferrell (2000, 2001) (Apêndice C). Embora existam outras escalas na literatura que avaliam as perceções de responsabilidade social (e.g., Aupperle et al., 1985; Lee et al., 2012; Singhapakdi et al., 1996; Turker, 2009b), a nossa opção recaiu sobre a CCS por possuir boas qualidades psicométricas⁹⁵ e por ser amplamente utilizada nos estudos conduzidos neste domínio (e.g., Ali et al., 2020; Duthler & Dhanesh, 2018; Evans & Davis, 2011; Galbreath, 2010; Hsieh & Chan, 2012; Koirala & Charoensukmongkol, 2020; Peterson, 2004; Rego et al., 2010; Sarfraz et al., 2018).

⁹⁵ Para analisar as qualidades psicométricas da escala CCS, Maignan e Ferrell (2000) começaram por realizar um questionário aberto a 10 gestores franceses e 30 estudantes americanos de MBA para identificação geral das atividades de responsabilidade social. Estas atividades foram, posteriormente, classificadas para cada uma das categorias (económica, legal, ética e discricionária). Com base na revisão de literatura efetuada pelos autores, e nos procedimentos referidos, foi construído um instrumento composto por 32 itens, sendo cada dimensão da responsabilidade social avaliada por oito itens. A escala resultante foi, então, submetida a dois pré-testes, com o objetivo de averiguar a validade de conteúdo. O primeiro pré-teste foi aplicado a uma amostra de seis académicos da área. Desta etapa resultou a eliminação de três itens da escala e a reformulação da linguagem utilizada em alguns dos respetivos itens. O segundo pré-teste, constituído pela versão do instrumento resultante do primeiro pré-teste (29 itens), foi aplicado a uma amostra de sujeitos (48 gestores franceses e 57 estudantes americanos de MBA) convidados a refletir sobre a clareza e compreensibilidade de cada um dos itens. A análise da consistência interna das respostas valida o instrumento inicial composto por 29 itens: sete itens avaliam, respetivamente, as dimensões económica, legal e ética, e oito itens avaliam a dimensão discricionária. Esta versão do instrumento foi aplicada a duas amostras de sujeitos (210 gestores americanos e 120 gestores franceses) e após ter sido analisada em termos da sua validade de constructo e da sua fiabilidade, os autores chegaram à versão final da CCS constituída por quatro dimensões da responsabilidade social: económica (quatro itens), legal (quatro itens), ética (cinco itens) e discricionária (cinco itens). O coeficiente de *alpha* de Cronbach das quatro dimensões variou entre .86 e .90 para a amostra de 120 gestores franceses e .90 e .92 para a amostra de 210 gestores americanos. Apesar da escala CCS de Maignan e Ferrell (2000) ter sido desenvolvida e inicialmente estudada ao nível organizacional esta escala foi, posteriormente, analisada ao nível individual (e.g., Peterson, 2004; Rego et al., 2010).

Na sua versão original, a CCS é constituída por 29 itens que avaliam, em escalas de tipo *Likert* de 5 pontos (1 = *strongly disagree* e 5 = *strongly agree*), as percepções de cidadania corporativa dos indivíduos nas suas quatro dimensões: económica (sete itens), legal (sete itens), ética (sete itens) e discricionária (oito itens).

O processo de adaptação da CCS foi iniciado com a revisão da sua ancoragem teórica. A operacionalização da CCS considera o modelo teórico de RSO de Carroll (1979, 1991) que envolve quatro tipos de responsabilidade: a económica, a legal, a ética e a discricionária. No entanto, neste estudo, decidimos ancorar-nos na abordagem dos três domínios da RSO preconizada por Schwartz e Carroll (2003). Os autores sugerem um modelo constituído apenas pelas dimensões económica, legal e ética, e optaram por remover a dimensão discricionária do conceito de RSO uma vez que a existência deste domínio tem sido bastante criticada pelo facto de não ser entendida nem como uma responsabilidade, nem como um dever das organizações (L'Etang, 1994). Segundo Schwartz e Carroll (2003) esta redefinição ajuda a desmistificar a ideia de que a filantropia possui um lugar de destaque na RSO e elimina a dificuldade que existe em distinguir ações filantrópicas de éticas, tanto em termos teóricos como práticos. Na linha destes autores, decidimos, desta forma, excluir da escala final todos os itens associados à dimensão discricionária (oito itens).

O processo de adaptação da CCS seguiu-se com a tradução da CCS para a língua portuguesa de acordo com o método *translate – translate back* que se desenrola em três passos (Hill & Hill, 2008). No primeiro passo, a escala foi por nós traduzida tendo duas preocupações centrais: a preservação do sentido dos itens originais e a obtenção de itens com características adequadas na versão traduzida (Moreira, 2004). Em seguida, foi realizada uma retroversão desta primeira versão, por um investigador português proficiente na língua inglesa. Por último, a versão original do questionário foi comparada com a retroversão resultante do segundo passo. Visto que as versões se assemelhavam, podemos considerar a versão portuguesa adequada.

Antes de submeter a escala a um painel de investigadores externos com o objetivo de averiguar a clareza e representatividade dos itens, procedemos a uma revisão prévia dos itens da escala de modo a torná-los mais claros, acessíveis e ajustados ao contexto português (e.g., enquadramento legislativo no âmbito das relações laborais e deveres das entidades empregadoras) e à amostra do estudo (e.g., indivíduos com vínculo laboral em entidades de diversos setores de atividade e amostra heterogénea dos respondentes resultando na difícil

resposta a alguns itens devido ao natural desconhecimento das práticas organizacionais, tal como reconhecido no estudo de Rego et al. (2010)).

Desta etapa resultou a reformulação da linguagem utilizada e a eliminação de alguns itens da escala original. O item 6 (“*A minha empresa tem programas que promovem a diversidade da força de trabalho (em termos de idade, género ou etnia)*”) e o item 7 (“*A minha empresa tem políticas internas para prevenir a discriminação entre trabalhadores no que respeita a salários e promoções*”) que avaliam a dimensão legal foram eliminados da escala final por apresentarem sobreposição no seu conteúdo com os itens 4 (“*Os gestores da minha empresa esforçam-se por cumprir a lei*”) e 5 (“*A minha empresa esforça-se por agir de acordo com as leis que regulam a contratação de pessoal e os benefícios dos trabalhadores*”). Com efeito, de acordo com o ordenamento jurídico-laboral português, os itens 6 e 7 avaliam princípios constitucionais estruturantes do direito do trabalho (e.g., a igualdade de tratamento e de oportunidades), apresentando, por isso, redundância com os itens 4 e 5. Foram também eliminados o item 1 (“*A minha empresa tem um código de conduta claro*”), o item 2 (“*Os membros da minha empresa seguem padrões/normas profissionais*”) e o item 6 (“*A minha empresa tem um procedimento confidencial para os trabalhadores reportarem condutas impróprias no trabalho (como roubos ou assédio sexual)*”) que avaliam a dimensão ética. Com efeito, de acordo com a base jurídica que rege as relações laborais em Portugal entre trabalhadores e entidades empregadoras (Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro) estes itens avaliam aspetos legais e não aspetos éticos como é sugerido na escala original. Por último, o item 1 (“*A minha empresa tem um procedimento que devemos seguir para responder às reclamações dos clientes*”) e o item 3 (“*A minha empresa usa a satisfação do cliente como indicador de desempenho*”) que avaliam a dimensão económica foram igualmente eliminados por entendermos que são ambos desajustados à amostra deste estudo. Com efeito, a amostra deste estudo inclui empresas que competem nos mercados industrial (*Business-to-Business*) e de consumo (*Business-to-Consumer*), para além de que a resposta a estes dois itens exige o conhecimento de práticas organizacionais específicas por parte dos respondentes.

Para além da eliminação dos itens 1, 2 e 6 que avaliavam a dimensão ética, optámos pela inclusão de um novo item na medição desta dimensão (“*A minha empresa estimula os empregados a preocuparem-se com a natureza e o ambiente*”). Apesar do item 3 da escala original (“*A gestão de topo da minha empresa controla os potenciais impactos negativos que as nossas atividades podem provocar na comunidade*”) avaliar de forma geral as

preocupações das organizações com o impacto negativo das suas atividades na comunidade, entendemos que este impacto envolve assuntos muito diversos, pelo que adicionámos um item específico para medir e avaliar as preocupações ambientais nas iniciativas das organizações.

A escala resultante deste processo de revisão inicial foi, então, submetida a um painel de investigadores externos com o objetivo de averiguar a clareza e representatividade dos itens. Desta etapa resultou a reformulação da linguagem utilizada em alguns itens de modo a torná-los mais claros e acessíveis.

A versão final da escala, designada por Escala de Avaliação da Responsabilidade Social Percebida (EA-RSP) (Tabela 6.4) é constituída por 15 itens que avaliam, em escalas de tipo *Likert* de 7 pontos⁹⁶ (1 = *discordo totalmente*, 7 = *concordo totalmente*), a perceção individual dos colaboradores sobre o desempenho da empresa onde trabalham em três dimensões: económica (5 itens), legal (5 itens) e ética (5 itens).

⁹⁶ Uma *rating scale* deve ter um número suficiente de opções de resposta que permita obter o máximo de informação, existindo evidência de que quanto mais opções forem usadas maior será a fiabilidade da escala (Churchill & Peter, 1984). Não devem, muito embora, ser utilizadas mais opções de resposta do que aquelas que podem ser compreendidas e utilizadas pelos inquiridos, uma vez que isso resultará num aumento da variabilidade, mas num decréscimo da precisão. De acordo com Friedman e Friedman (1986), de um modo geral, escalas que contenham entre 5 e 11 pontos são as mais adequadas. No nosso caso, optámos pela utilização de 7 opções de resposta, por considerarmos ser um número adequado ao nível de habilitações académicas da nossa amostra. Esta escala de medida fora já anteriormente utilizada na adaptação realizada por Rego et al. (2010).

Tabela 6.4. Escala de Avaliação da Responsabilidade Social Percebida

Dimensão	Item
Económica	1. A minha empresa é altamente empenhada em maximizar os lucros 2. A minha empresa esforça-se ao máximo para reduzir os custos operacionais 3. A minha empresa esforça-se ao máximo para aumentar a produtividade dos empregados 4. Na minha empresa, a gestão de topo define estratégias orientadas para o longo prazo 5. A minha empresa esforça-se sempre por melhorar o produto/serviço que fornece aos seus clientes
Legal	6. Em geral, a minha empresa cumpre a lei 7. A minha empresa cumpre a legislação laboral 8. Os produtos e serviços da minha empresa cumprem as exigências legais 9. A minha empresa cumpre as suas obrigações contratuais 10. Na minha empresa, os gestores estão sempre informados sobre as novas leis e novos regulamentos relevantes para o negócio
Ética	11. A cultura da minha empresa centra-se em “fazer o que é eticamente correto” 12. A minha empresa promove relações justas e transparentes entre os colegas de trabalho 13. A minha empresa presta informação completa e rigorosa sobre os seus produtos e serviços a todos os seus clientes 14. A minha empresa preocupa-se com o potencial impacto da sua atividade na comunidade 15. A minha empresa estimula os empregados a preocuparem-se com a natureza e o ambiente

6.3.2. Validade de constructo e fiabilidade

Antes de procedermos às análises da validade de constructo e fiabilidade da escala, a amostra total (N = 561) foi dividida aleatoriamente em duas subamostras⁹⁷ com vista à realização de uma validação cruzada: na primeira subamostra foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória⁹⁸ (AFE) (Estudo 1, n = 290); na segunda subamostra foi conduzida uma Análise

⁹⁷ Neste estudo realizámos uma validação cruzada entre a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para verificarmos a validade da EA-RSP. Para tal, recorremos à ajuda dos programas estatísticos *IBM SPSS Statistics* (versão 28) e *IBM SPSS AMOS* (versão 28) e começámos por subdividir aleatoriamente a base de dados completa (561 observações sem *missing values*) em duas subamostras (através da função *Select cases – Random sample of cases – Approximately 50% of all cases*). Obtivemos uma amostra com 290 observações que foi sujeita a uma AFE e outra com 271 observações que foi sujeita a uma AFC.

⁹⁸ A AFE é uma técnica estatística que procura avaliar as correlações estatísticas entre um conjunto de variáveis observadas, permitindo simplificar os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever (Pestana & Gageiro, 2005). As variáveis que se encontram correlacionadas são combinadas em fatores que refletem processos subjacentes, os quais traduzem o que existe de comum entre as variáveis (Tabachnick & Fidell, 2001).

Fatorial Confirmatória⁹⁹ (AFC) para verificar a replicabilidade da estrutura fatorial identificada na primeira subamostra (Estudo 2, n = 271). Esta abordagem seguiu os pressupostos teóricos de Gerbing e Hamilton (1996) que defendem a realização de uma primeira análise da estrutura interna do instrumento através de uma AFE e, em fase subsequente, de uma AFC, considerando diferentes amostras. Segundo os autores, a AFE pode contribuir para uma estratégia heurística útil para a especificação do modelo a ser testado, posteriormente, pela AFC.

6.3.2.1. Estudo 1 – Análise fatorial exploratória

De forma a garantir a estabilidade da solução emergente da análise fatorial noutras amostras, é fundamental que a amostra utilizada seja suficientemente grande, sendo, de um modo geral, sugerido como condição mínima de utilização desta técnica a existência de pelo menos 5 sujeitos por item avaliado, e não menos de 100 indivíduos por análise (Bryman & Cramer, 2001). Esta subamostra é constituída por 290 sujeitos (rácio de 19.3/1), cumprindo-se desta forma, os requisitos necessários para a realização da análise fatorial.

Antes de iniciarmos os estudos fatoriais, procuramos avaliar a variabilidade das respostas dadas a cada um dos itens através do cálculo de algumas medidas de tendência central (média, desvio-padrão, mínimo e máximo e frequência por opção de resposta). Em todos os itens as opções de resposta distribuíram-se entre o mínimo e o máximo e em nenhum se verificou uma percentagem numa das opções superior a 45%, o que remete para a existência de uma adequada variabilidade de respostas e de um razoável poder discriminativo dos itens¹⁰⁰. A média dos itens variou entre 4.83 (item 12) e 6.02 (item 8) e o desvio-padrão entre 0.99 (item 5) e 1.63 (item 12). Os valores dos coeficientes de assimetria e de curtose de todos os itens individuais apresentam valores que não se afastam excessivamente dos valores

⁹⁹ A AFC pertence à família dos modelos de equações estruturais e, como o seu próprio nome indica, procura confirmar a adequação aos dados da estrutura fatorial de uma determinada medida (Ullman, 2001). Neste sentido, a AFC deve apenas ser utilizada com instrumentos de avaliação que foram já submetidas a estudos de validação anteriores e em que exista uma forte fundamentação (teórica e/ou empírica) quanto à sua estrutura fatorial (Byrne, 2001).

¹⁰⁰ Matos et al. (2000) referem o valor de 50% de respostas numa das alternativas como o valor de referência a partir do qual se equaciona o poder discriminativo do item.

considerados adequados para a assunção do pressuposto da normalidade¹⁰¹. O valor médio do coeficiente de assimetria é de -1.18 (mínimo: -1.52; máximo: -0.69) e o valor médio do coeficiente de curtose é de 1.67 (mínimo: -0.37; máximo: 3.65).

Em seguida, procurámos garantir a viabilidade de utilização da análise fatorial através da análise dos indicadores fornecidos pelo teste de KMO (medida de adequação da amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin*)¹⁰² e pelo teste de esfericidade de Bartlett¹⁰³ e também pela análise da matriz de anti-imagem¹⁰⁴. O valor de KMO é de .92 o que nos remete para uma amostra bastante adequada e o teste de Bartlett revela-nos que a matriz de correlação das 15 variáveis se distingue da matriz de identidade, indicando intercorrelações entre as variáveis, tomadas no seu conjunto, significativamente diferentes de zero [$\chi^2(290) = 2634.00, p < .001$]. Estes indicadores permitem a prossecução da análise fatorial e sugerem a sua boa adequação aos dados observados. Por outro lado, a matriz anti-imagem aponta para a não exclusão de variáveis (itens da escala) e possibilita a aplicação do método de componentes principais¹⁰⁵, dado que os valores da diagonal principal variam entre .807 e .969. No entanto, alguns

¹⁰¹ Para que uma distribuição se possa assumir como normal, os valores dos coeficientes de assimetria e de curtose devem ser próximos de zero. Contudo, não é, ainda, consensual quais são os valores que indicam um desvio à normalidade suscetível de afetar os resultados das análises. Vários estudos de simulação e observação empírica têm produzido diferentes recomendações relativamente à assunção da normalidade. Sempre que os valores absolutos do coeficiente de assimetria sejam superiores a 3 e os valores absolutos do coeficiente de curtose sejam superiores a 10 deve assumir-se que a distribuição dos dados em causa apresenta um desvio severo à normalidade (Marôco, 2014).

¹⁰² O KMO, que varia entre 0 e 1, é um indicador estatístico que permite aferir a qualidade das correlações existentes entre as variáveis, através da comparação entre as correlações simples e as correlações parciais observadas. Valores de KMO próximos de 0 indicam que a análise fatorial não deve ser prosseguida pois a correlação entre as variáveis observadas é fraca. De acordo com Pestana e Gageiro (2005), Kaiser adjetiva valores de KMO inferiores a .5 como inaceitáveis, entre .5 e .6 como maus, entre .6 e .7 como razoáveis, entre .7 e .8 como médios, acima de .8 como bons e, por último, valores acima de .9 são considerados muitos bons para o desenvolvimento de uma análise fatorial na amostra em estudo.

¹⁰³ Segundo Pestana e Gageiro (2005), à semelhança do KMO, o teste de esfericidade de Bartlett permite aferir a adequação da técnica da análise fatorial à amostra em estudo através da avaliação da qualidade das correlações entre as variáveis. Esta estatística testa a hipótese da matriz das correlações ser a matriz da identidade, cujo determinante é igual a 1 (Pestana & Gageiro, 2005).

¹⁰⁴ A matriz anti-imagem contém na sua diagonal principal as medidas de adequação amostral (MSA – *Measure of Sampling Adequacy*) para cada variável. Valores na diagonal principal inferiores a .5 indicam que a variável em causa não se ajusta à estrutura definida pelas outras variáveis, pelo que a sua eliminação da análise fatorial deve ser ponderada (Field, 2000; Marôco, 2011). Por outro lado, para que esta técnica possa ser efetuada, os valores fora da diagonal, que representam o simétrico da matriz de correlações, deverão ser pequenos (Pestana & Gageiro, 2005).

¹⁰⁵ O método de análise em componentes principais é um dos métodos de estimação mais usados pela análise fatorial. Trata-se de um procedimento estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis quantitativas iniciais, correlacionadas entre si, em subconjuntos, relativamente independentes, que se designam por componentes principais. As componentes principais resultam de combinações lineares das variáveis iniciais e o seu cálculo efetua-se por ordem decrescente de importância, isto é, a primeira explica a máxima variância nos dados, a segunda a máxima variância ainda não explicada pela primeira e assim sucessivamente (Pestana & Gageiro, 2005; Tabachnick & Fidell, 2001).

valores fora da diagonal são superiores a .40, o que indicia que algumas variáveis poderão ser explicadas por outras variáveis do conjunto (Field, 2000).

O conjunto dos quinze itens da EA-RSP foi, então, submetido a uma análise fatorial em componentes principais, com rotação ortogonal (*varimax*) e extração livre de fatores¹⁰⁶. A solução emergente, revelou-se, contudo, pouco satisfatória quer em termos estatísticos quer em termos de interpretabilidade¹⁰⁷, o que nos levou a testar outras estruturas fatoriais com menor número de itens. A escolha da estrutura a reter foi ponderada pela análise de vários critérios, designadamente do critério de Kaiser (1960) e do teste *scree* de Cattell (1966), da percentagem de variância total explicada, das comunalidades e das saturações dos itens e ainda da consistência interna das soluções sugeridas. Paralelamente a estes critérios de cariz estatístico, foram também considerados aspetos de natureza teórica e conceptual, nomeadamente a adequação da estrutura fatorial à perspetiva teórica subjacente e o conteúdo de cada um dos itens e sua importância na medição do constructo teórico em causa.

Após a ponderação dos vários critérios referidos¹⁰⁸, optámos por uma estrutura composta por três fatores que explicam 71% da variância total (Tabela 6.5). O primeiro fator, que integra os cinco itens que medem a dimensão ética, explica, após a rotação *varimax*, 26.8% da variância total e tem um valor próprio de 6.01. O segundo fator é constituído por quatro itens que avaliam a dimensão legal, tem um valor próprio de 1.49 e explica 25.3% da

¹⁰⁶ A escolha do número de fatores a considerar, nos vários instrumentos desenvolvidos ou adaptados para os estudos empíricos apresentados nesta tese, foi realizada tendo como base o critério de Kaiser e o teste *scree* de Cattell, sendo que ambos os métodos se baseiam na análise dos valores próprios. Assim, Kaiser (1960) estabelece o valor de 1 como limiar acima do qual os valores próprios correspondem a fatores relevantes. Por seu lado, Cattell (1966) considera que a decisão quanto ao número de fatores a extrair deve ser baseada na representação gráfica dos valores próprios: o ponto em que este gráfico (*screeplot*) faz um “cotovelo”, após o qual se torna praticamente numa reta, muito próxima da horizontal, corresponde ao número de fatores a reter.

¹⁰⁷ Os critérios de Kaiser (1960) e de Cattell (1966) apontaram para a retenção de três fatores. No entanto, a estrutura dimensional emergente revelou-se pouco satisfatória, pois dos três fatores extraídos apenas um se afigurava interpretável à luz da teoria subjacente. O primeiro fator, responsável por 50.5% da variância total, integrava os cinco itens construídos para medir a dimensão ética, um item para medir a dimensão legal e um item relativo à dimensão económica; o segundo fator agrupava quatro itens da dimensão legal e um item da dimensão económica, e era responsável por 10.1% da variância total; o terceiro fator era constituído por três itens da dimensão económica e era responsável por 6.7% da variância total.

¹⁰⁸ O item 5 (“*A minha empresa esforça-se sempre por melhorar o produto/serviço que fornece aos seus clientes*”) foi excluído da análise por saturar em duas dimensões. A solução emergente do fator 1 continuou a revelar-se pouco satisfatória em termos de interpretabilidade ao integrar os cinco itens construídos para medir a dimensão ética, um item relativo à dimensão económica e um item relativo à dimensão legal. Com base em critérios teóricos e qualitativos excluímos os itens 4 (“*Na minha empresa, a gestão de topo define estratégias orientadas para o longo prazo*”) e 10 (“*Na minha empresa, os gestores estão sempre informados sobre as novas leis e novos regulamentos relevantes para o negócio*”) por saturarem na dimensão ética contrariamente ao quadro conceptual do estudo. Com a exclusão dos itens 4 e 10, a solução emergente apontou para a retenção de 2 fatores. Consequentemente, realizamos nova análise fatorial forçada a 3 fatores, visto que o quadro conceptual justificou esta decisão.

variabilidade. E, por último, o terceiro fator, que agrupa três itens que avaliam a dimensão económica, explica 18.5% da variabilidade e tem um valor próprio de 0.97. Todos os itens saturam no fator correspondente acima de .60¹⁰⁹ e a percentagem de variância das variáveis explicada pelos fatores extraídos (comunalidades) é superior a 50% para todas as variáveis.

Tabela 6.5. EA-RSP: Saturações fatoriais (*S*) e comunalidades (*h*²)

Item	<i>S</i>			<i>h</i> ²
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	
15. A minha empresa estimula os empregados a preocuparem-se com a natureza e o ambiente	.800			.693
13. A minha empresa presta informação completa e rigorosa sobre os seus produtos e serviços a todos os seus clientes	.741			.642
12. A minha empresa promove relações justas e transparentes entre os colegas de trabalho	.715			.642
14. A minha empresa preocupa-se com o potencial impacto da sua atividade na comunidade	.687			.597
11. A cultura da minha empresa centra-se em “fazer o que é eticamente correto”	.657			.679
7. A minha empresa cumpre a legislação laboral		.792		.733
9. A minha empresa cumpre as suas obrigações contratuais		.792		.723
6. Em geral, a minha empresa cumpre a lei		.779		.762
8. Os produtos e serviços da minha empresa cumprem as exigências legais		.768		.706
1. A minha empresa é altamente empenhada em maximizar os lucros			.900	.838
2. A minha empresa esforça-se ao máximo para reduzir os custos operacionais			.876	.814
3. A minha empresa esforça-se ao máximo para aumentar a produtividade dos empregados			.609	.634

A consistência interna da EA-RSP foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem. Pela análise da Tabela 6.6 (valores de *alpha* e correlações item/dimensão) é possível constatar que os fatores retidos apresentam bons níveis de consistência interna¹¹⁰, na medida em que os valores de *alpha* se situam acima do valor de referência de .70 (Nunally, 1978) e que os itens

¹⁰⁹ Nas análises fatoriais que conduzimos utilizámos como critério para a retenção de itens a presença de saturações superiores, em valor absoluto, a .50 (Moreira, 2004; Pestana & Gageiro, 2005).

¹¹⁰ Como critério de referência é, geralmente, utilizado o valor de .70 (Nunally, 1978), embora existam autores que sugerem como aceitáveis valores acima de .60 (e.g., Ogbonna & Harris, 2000; Peterson, 1994; Slater, 1995).

apresentam correlações moderadas (itens 3, 12, 13, 14 e 15) a elevadas (itens 1, 2, 6, 7, 8, 9 e 11) com o fator respectivo¹¹¹.

Tabela 6.6. EA-RSP: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Dimensões	Item	Correlação Item/Dimensão	Alpha total sem o item	Alpha
Ética	11	.72	.81	.86
	12	.68	.83	
	13	.67	.83	
	14	.64	.84	
	15	.69	.82	
Legal	6	.76	.82	.87
	7	.73	.84	
	8	.71	.85	
	9	.72	.84	
Económica	1	.70	.70	.81
	2	.72	.68	
	3	.57	.83	

6.3.2.2. Estudo 2 – Análise fatorial confirmatória

A subamostra constituída por 271 participantes garantiu as condições necessárias à condução da AFC¹¹² de forma a verificar a replicabilidade da estrutura fatorial identificada na primeira subamostra.

Procurámos avaliar a variabilidade das respostas dadas a cada um dos itens através do cálculo de algumas medidas de tendência central (média, desvio-padrão, mínimo e máximo e frequência por opção de resposta). Observámos que as respostas dos participantes se distribuíram, maioritariamente, entre o valor mínimo (1 = *discordo totalmente*) e o máximo

¹¹¹ Bryman e Cramer (2001) sugerem os critérios propostos por Cohen e Holliday (1982) para a avaliação dos coeficientes de correlação, segundo os quais se considera muito baixa uma correlação inferior a .19, baixa entre .20 e .39, entre .40 e .69 moderada, elevada entre .70 e .89 e muito elevada uma correlação acima de .90.

¹¹² Nas abordagens quantitativas assume especial relevância a obtenção de uma amostra de dimensão suficiente para a prossecução das análises. A literatura não é unânime, surgindo diversas propostas. De acordo com Ullman (2001), o critério mínimo para testar um modelo de equações estruturais é de 10 sujeitos por parâmetro livre. Já Bentler e Chou (1987) recomendam pelo menos cinco observações por cada parâmetro livre. Hoyle (2000) sugere o mínimo de 200 observações. No nosso caso, o número de parâmetros a ser estimado é dado por 12 pesos fatoriais, 12 variâncias dos erros de mensuração e 3 correlações entre os constructos, resultando num total de 27 parâmetros livres. A nossa subamostra é constituída por 271 sujeitos para 27 parâmetros livres, o que garante as condições necessárias à condução da análise segundo os autores citados.

(7 = *concordo totalmente*) da escala. Os itens 8, 9 e 13 distribuíram-se entre os valores mínimos 4, 3 e 2 da escala, respetivamente, e o valor máximo 7. Em nenhum dos itens se verificou, todavia, uma concentração de respostas superior a 50% numa das opções o que nos remete para a existência de um bom nível de variabilidade de respostas. A média dos itens variou entre 4.96 (item 12) e 6.31 (item 8) e o desvio-padrão entre 0.74 (item 8) e 1.53 (item 12). Os valores dos coeficientes de assimetria e de curtose de todos os itens individuais apresentam valores que não se afastam excessivamente dos valores considerados adequados para a assunção do pressuposto da normalidade (os valores dos coeficientes de assimetria variaram entre -1.86 e -0.78 e os valores dos coeficientes de curtose variaram entre 0.08 e 4.19).

No âmbito da AFC, sujeitámos o modelo hipotético de 12 itens, divididos em três fatores correlacionados entre si, ao método da máxima verosimilhança (*maximum likelihood*)¹¹³.

Para avaliarmos a qualidade do ajustamento do modelo hipotético considerámos critérios globais, relacionados com a adequação global do modelo, e critérios específicos, que dizem respeito à análise dos parâmetros estimados (Byrne, 2001).

No que diz respeito ao último critério referido, os resultados da avaliação dos parâmetros estimados são bastante favoráveis. Com efeito, todos os parâmetros em estudo apresentam viabilidade e significância estatística, o que significa que pode ser rejeitada a hipótese nula de que o peso fatorial de cada variável na dimensão respetiva é igual a zero (Williams et al., 2002).

Os índices de ajustamento utilizados para avaliar a adequação do modelo como um todo revelaram um ajustamento satisfatório entre os dados e o modelo hipotético. Obtivemos um valor significativo no teste do Qui-quadrado [χ^2 (51, N = 271) = 190.535, $p < .001$], o que indica um ajustamento sofrível entre os dados e o modelo especificado. No entanto, este valor deve ser analisado com precaução devido à sensibilidade deste teste à dimensão da amostra (designadamente a amostras de maior dimensão) e à não normalidade dos dados. O facto de esta estatística se basear na distribuição do χ^2 , assumindo, como tal, que o modelo se adequa na população de uma forma perfeita (na realidade, por muito bons que sejam os modelos hipotéticos, apenas se ajustam ao mundo real de uma forma aproximada e nunca

¹¹³ O método da máxima verosimilhança (*maximum likelihood*) é o método mais usado neste tipo de análises (Kline, 2005; Ullman, 2006) e tende a parecer o melhor – é mais estável, mais preciso nas estimativas e menos sensível a variações na dimensão da amostra e a problemas relacionados com o achatamento (Olsson et al., 2000).

exata) conduz, igualmente, a que a sua utilização seja considerada problemática, sendo sugerida a utilização de outros critérios adicionais de avaliação da qualidade do ajustamento (Byrne, 2001; Marôco, 2014; Ullman, 2001).

De entre estes, o *Comparative Fit Index* (CFI) (Bentler, 1990) é o critério atualmente mais utilizado. Trata-se de um índice de ajustamento que compara o modelo hipotético com o modelo independente (também designado por modelo nulo), variando entre 0 e 1¹¹⁴. No nosso caso, o CFI é de .91, valor que traduz um bom ajustamento do modelo.

Para além dos indicadores de ajustamento já referidos, foi por nós também considerado o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)¹¹⁵. Este indicador tem em consideração o erro de aproximação à população, medindo a discrepância de ajustamento do modelo do investigador à matriz de covariância da população. Esta discrepância é expressa por graus de liberdade, o que torna o índice sensível ao número de parâmetros estimados (i.e., à complexidade do modelo).

Os nossos resultados apontam para um ajustamento aceitável, na medida em que o valor de RMSEA é de .10, com um intervalo de confiança a 90% que varia entre .09 e .12, estatisticamente significativo.

Tomados no seu conjunto, os indicadores apresentados sugerem um ajustamento aceitável do modelo tridimensional (Tabela 6.7). Na Figura 6.1 apresentamos a estrutura fatorial retida¹¹⁶. Todos os parâmetros estimados são estatisticamente significativos e os itens apresentam saturações fatoriais superiores a .50.

As três dimensões da responsabilidade social correlacionam-se de uma forma positiva e significativa: dimensões económica e legal ($r = .39, p < .001$), dimensões económica e ética

¹¹⁴ Valores de CFI inferiores a 0.80 indicam um mau ajustamento; valores entre [0.80; 0.90[indicam um ajustamento sofrível; valores entre [0.90; 0.95[indicam um ajustamento bom, e valores superiores ou iguais a 0.95 indicam um ajustamento muito bom. O CFI é independente da dimensão da amostra, mas o acréscimo do número de variáveis com correlações não muito fortes em amostras pequenas, tem tendência para reduzir o CFI (Marôco, 2014).

¹¹⁵ Valores de RMSEA iguais ou inferiores a 0.05 são indicativos de um ajustamento do modelo muito bom; aceitável para [0.05; 0.10] e inaceitável para valores superiores a 0.10 (Marôco, 2014). Steiger (1990) sugere que, para uma maior precisão na determinação da adequação do modelo, se utilize o intervalo de confiança relativo ao valor do RMSEA. Assim, perante um RMSEA pequeno, mas com um intervalo de confiança elevado, um investigador deve concluir que a discrepância estimada é imprecisa, negando a possibilidade de determinar de forma exata o grau de ajustamento na população. Deve ser, igualmente, considerado o teste da aproximação do ajustamento, o qual não deve apresentar significância estatística.

¹¹⁶ Solução estandardizada onde os valores relativos aos erros de medição são proporções de variância não explicada. O erro de medida de um indicador é calculado subtraindo à unidade o coeficiente estandardizado do indicador (R) elevado ao quadrado ($1-R^2$) (Collier, 2020).

($r = .48, p < .001$) e dimensões ética e legal ($r = .84, p < .001$), o que, do ponto de vista teórico, apresenta uma elevada interpretabilidade.

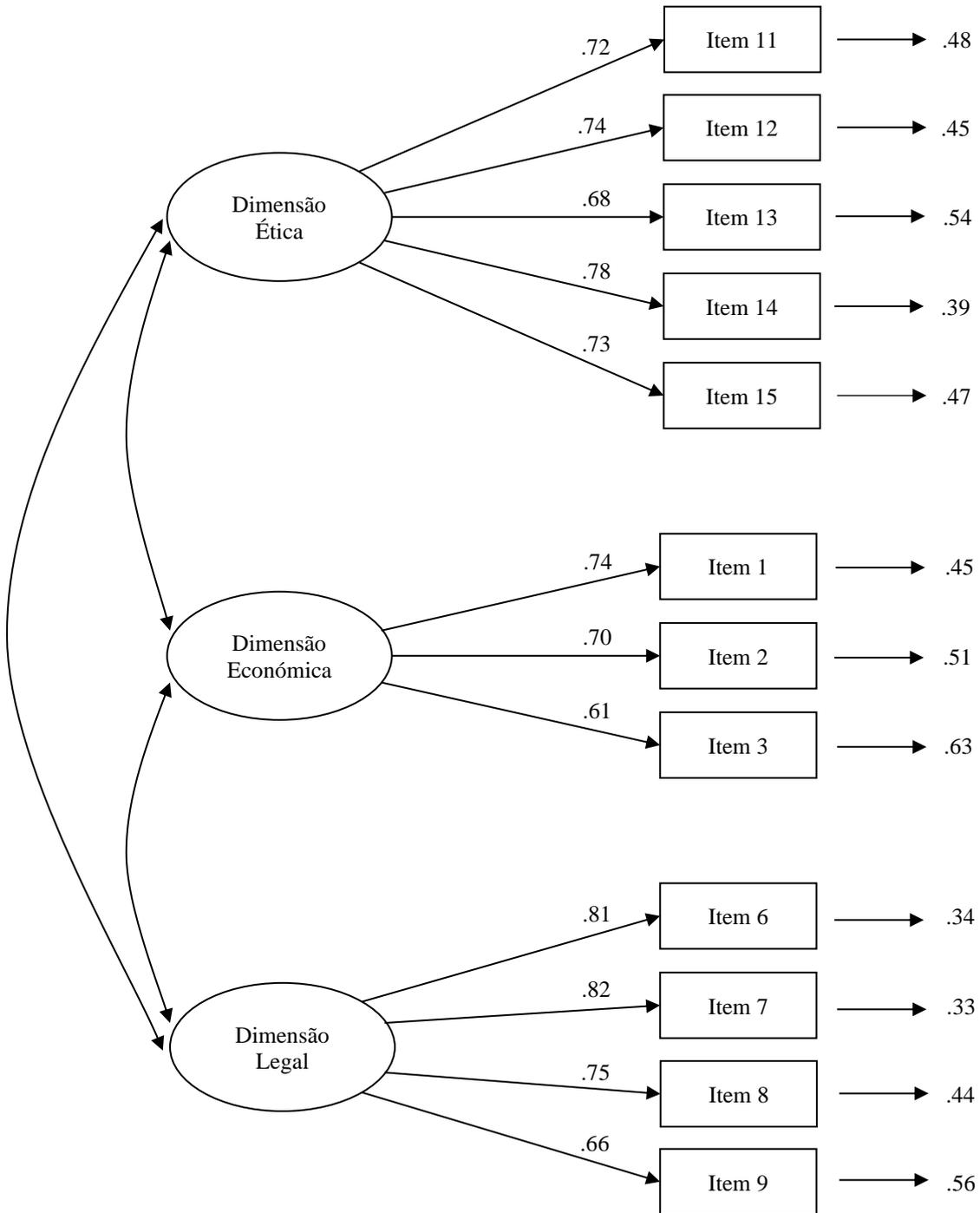


Figura 6.1. Índices de estrutura fatorial da EA-RSP (modelo tridimensional)

Na abordagem dos três domínios da RSO preconizada por Schwartz e Carroll (2003), os autores sugerem que as três dimensões estão interligadas e que, idealmente, as empresas são

socialmente responsáveis quando as suas responsabilidades económica, legal e ética são cumpridas em simultâneo. Com efeito, embora os comportamentos associados a cada uma das três dimensões se diferenciam entre si, ambas as dimensões, estão, na realidade, muito inter-relacionadas.

Embora a teoria proposta por Schwartz e Carroll (2003) seja consistente quanto à tridimensionalidade, optámos também por conduzir uma análise confirmatória ao modelo bidimensional, como resultado da forte correlação entre as dimensões ética e legal ($r = .84$, $p < .001$). Os resultados de todos os índices de ajustamento por nós considerados apontam para um ajustamento inferior do modelo bidimensional aos dados [χ^2 (53, $N = 271$) = 252.214, $p < .001$; CFI = .87; RMSEA = .12, com um intervalo de confiança a 90% de .10 a .13], resultados que vêm reforçar a tridimensionalidade do constructo teórico em causa (Tabela 6.7).

Seguindo a recomendação de Kline (2005)¹¹⁷ conduzimos, ainda, uma análise confirmatória ao modelo unidimensional. Os resultados de todos os índices de ajustamento por nós considerados apontam para um ajustamento muito inferior do modelo unidimensional aos dados [χ^2 (54, $N = 271$) = 365.802, $p < .001$; CFI = .79; RMSEA = .15, com um intervalo de confiança a 90% de .13 a .16], resultados que vêm reforçar a tridimensionalidade do constructo teórico em causa (Tabela 6.7).

Na literatura, as perceções de RSO também têm sido estudadas enquanto constructo de segunda ordem, onde cada componente do constructo capta uma dimensão única do conceito global (e.g., Evans et al., 2010; Koirala & Charoensukmongkol, 2020; Lee et al., 2013; Rego et al., 2010; Rettab et al., 2009; Wang et al., 2020). Com efeito, as dimensões de RSO apresentam habitualmente correlações fortes entre si, pelo que um valor elevado numa delas, tende a refletir-se em todas as restantes.

Seguidamente, tendo em conta as elevadas correlações encontradas entre os fatores, bem como a proposta teórica de utilização de um *score* global que aglutine as várias dimensões da RSO, foi testado um modelo hierárquico de segunda ordem.

O modelo tridimensional de segunda ordem apresenta índices de ajustamento que se situam muito próximos dos do modelo tridimensional de primeira ordem [χ^2 (52, $N = 271$) =

¹¹⁷ De acordo com Kline (2005), quando a teoria subjacente à construção de um instrumento de medida não é precisa quanto ao número de dimensões do constructo deve iniciar-se a AFC pelo teste ao modelo unidimensional e mesmo quando existe precisão quanto ao número de fatores, os valores dos índices de ajustamento de modelos mais complexos devem ser comparados com os valores dos modelos mais simples.

190.633, $p < .001$; CFI = .91; RMSEA = .10, com um intervalo de confiança a 90% de .08 a .12) não existindo diferenças significativas entre os modelos no que concerne à diferença do Qui-quadrado ($\Delta \chi^2 (1) = 0.098$, $p > .90$) (Tabela 6.7). Por outro lado, os pesos fatoriais (estandardizados) das diferentes dimensões que constituem o fator latente de segunda ordem “Responsabilidade Social” são, todos eles, fortes, respetivamente, .48 para a dimensão económica, .84 para a dimensão legal e .99 para a dimensão ética.

Considerando estes resultados e os índices de ajustamento do modelo fatorial de segunda ordem, a análise posterior dos dados baseou-se nas perceções de RSO globais, tanto para explorar os dados aquando da análise de correlações, quanto para testar as hipóteses de investigação.

Tabela 6.7. Índices de ajustamento obtidos nas AFC à escala EA-RSP

Modelo	χ^2	g.l.	$\Delta \chi^2$	CFI	RMSEA	Intervalo de Confiança (90%)
Tridimensional	190.535***	51	-	.91	.10	.09 - .12***
Bidimensional	252.214***	53	61.679***	.87	.12	.10 - .13***
Unidimensional	365.802***	54	175.267***	.79	.15	.13 - .16***
Tridimensional 2. ^a ordem	190.633***	52	0.098	.91	.10	.08 - .12***

*** $p < .001$

A consistência interna da escala EA-RSP foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem. Como é possível observar na Tabela 6.8, a análise da fiabilidade apontou para resultados bastante satisfatórios. Com efeito, os valores de *alpha* de .72 para a dimensão económica e .84 para as dimensões legal e ética, bem como a magnitude das correlações dos itens com a dimensão respetiva (moderada a elevada), são indicativos da presença de três subescalas com uma boa consistência interna.

Tabela 6.8. EA-RSP: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Dimensões	Item	Correlação Item/Dimensão	Alpha total sem o item	Alpha
Ética	11	.67	.80	.84
	12	.68	.81	
	13	.60	.83	
	14	.69	.81	
	15	.67	.80	
Legal	6	.70	.79	.84
	7	.74	.77	
	8	.69	.80	
	9	.62	.82	
Económica	1	.59	.57	.72
	2	.54	.62	
	3	.48	.70	

6.4. Escala de Avaliação do Comprometimento Afetivo

6.4.1. Processo de adaptação e avaliação da validade de conteúdo

Para caracterizarmos o comprometimento afetivo optámos pela adaptação da subescala *Affective Commitment Scale* da escala *Three-Component Model (TCM) Employee Commitment Survey* construída e validada por Meyer et al. (1993) (Apêndice D). Embora existam outras escalas na literatura que avaliam o comprometimento organizacional (e.g., Mowday et al., 1979; O'Reilly & Chatman, 1986), a nossa opção recaiu sobre a *TCM Employee Commitment Survey* por possuir boas qualidades psicométricas¹¹⁸ e por ser

¹¹⁸ Para analisar as qualidades psicométricas da escala *Three-Component Model (TCM) Employee Commitment Survey*, Meyer et al. (1993) começaram por aplicar um questionário a uma amostra de 587 estudantes universitários de enfermagem. O questionário era constituído por 30 itens, dos quais 24 correspondiam aos itens da primeira versão da escala construída e validada por Allen e Meyer (1990). Realizou-se a análise fatorial por componentes principais, a qual revelou três dimensões distintas: afetiva (6 itens), calculativa (6 itens) e normativa (6 itens). A análise da consistência interna das respostas valida o instrumento final. Esta versão reduzida do instrumento foi aplicada a uma amostra de 530 profissionais de enfermagem. A AFC permitiu confirmar a solução obtida do estudo anterior. A escala final passou a ser constituída por seis itens para a componente afetiva, três dos quais invertidos (item 3, 4 e 5), seis para a calculativa e seis para a normativa, dos quais um (item 1) é invertido. As três subescalas, na versão revista, apresentam uma consistência aceitável. Meyer et al. (1993) encontraram os seguintes valores de coeficientes *alpha* de Cronbach: .74 para a escala calculativa, .82 para a afetiva e .83 para a normativa. Foi esta última versão que foi utilizada no presente estudo.

amplamente utilizada nos estudos conduzidos neste domínio (Becker et al., 2009; Bergman, 2006; Cohen, 2007; Rego & Pina e Cunha, 2008; Sinclair et al., 2005).

Meyer et al. (1993) defendem uma abordagem multidimensional do constructo de comprometimento organizacional e propõem um modelo constituído por três componentes – afetiva, calculativa e normativa – que podem ser medidas, cada uma delas, através de uma escala específica: Escala de Comprometimento Afetivo (“*Affective Commitment Scale*”), Escala de Comprometimento Calculativo (“*Continuance Commitment Scale*”) e Escala de Comprometimento Normativo (“*Normative Commitment Scale*”). No entanto, no âmbito desta investigação, interessa estudar, sobretudo, o comprometimento afetivo, sendo que esta é uma das variáveis mais estudadas na área do comportamento organizacional (Riketta, 2002).

Na sua versão final, a subescala *Affective Commitment Scale* da escala *TCM Employee Commitment Survey* é constituída por seis itens que avaliam, em escalas de tipo *Likert* de 7 pontos (1 = *strongly disagree* e 7 = *strongly agree*), a ligação afetiva do respondente à organização.

O processo de adaptação da subescala *Affective Commitment Scale* foi iniciado com a sua tradução para a língua portuguesa de acordo com o método *translate – translate back* (Hill & Hill, 2008). No primeiro passo, a escala foi por nós traduzida tendo duas preocupações centrais: a preservação do sentido dos itens originais e a obtenção de itens com características adequadas na versão traduzida (Moreira, 2004). Em seguida, foi realizada uma retroversão desta primeira versão, por um investigador português proficiente na língua inglesa, sendo o resultado comparado com o original. Visto que as versões se assemelhavam, podemos considerar a versão portuguesa adequada.

Antes de submetermos a escala a uma avaliação de conteúdo por parte de um painel de investigadores externos, procedemos a uma revisão prévia dos itens da escala de modo a torná-los mais claros e ajustados ao contexto português e à amostra do estudo.

Desta etapa resultou a reformulação da linguagem utilizada e a eliminação de alguns itens da escala original. Foram excluídos o item 1 (“*Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta empresa*”), por considerarmos que esta resposta está condicionada às oportunidades de mercado, à instabilidade económica e financeira do país e das famílias, e conseqüentemente, à propensão ao risco de cada indivíduo. Por outro lado, o facto de um membro organizacional sentir uma forte ligação afetiva com a sua organização não significa

necessariamente que deseja promover toda a sua carreira futura nessa mesma organização (Rego, 2003). Optamos por excluir também o item 3 (“*Não sinto um forte sentimento de pertença com a minha empresa*”), por considerarmos a questão redundante com o item 5 (“*Não me sinto como fazendo “parte da família” na minha empresa*”). Os itens 4 (“*Não me sinto “emocionalmente ligado” à minha empresa*”) e 5 (“*Não me sinto como fazendo “parte da família” na minha empresa*”) foram ainda revertidos de modo a colocá-los no mesmo sentido dos restantes itens (ou seja, no sentido positivo, em que uma pontuação mais elevada significa uma maior presença da dimensão)¹¹⁹.

A escala resultante deste processo de revisão de conteúdo e linguagem utilizada foi, então, submetida a um painel de investigadores com o objetivo de averiguar a clareza e representatividade dos itens. Desta etapa resultou a reformulação da linguagem utilizada em alguns itens de modo a torná-los mais claros e acessíveis.

A versão final da escala, designada por Escala de Avaliação do Comprometimento Afetivo (EA-CA) (Tabela 6.9) é constituída por quatro itens que avaliam, em escalas de tipo *Likert* de 7 pontos¹²⁰ (1 = *discordo totalmente*, 7 = *concordo totalmente*), a ligação afetiva do respondente à organização.

Tabela 6.9. Escala de Avaliação do Comprometimento Afetivo

Componente	Item
Afetiva	1. Sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus 2. Na minha empresa, sinto-me como “parte da família” 3. Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha empresa 4. Esta empresa tem para mim um grande significado pessoal

¹¹⁹ A introdução de itens reversos nas escalas tem vindo a ser utilizada nas últimas décadas com o objetivo de reduzir o viés das respostas (Nunally, 1978), contudo, esta técnica não está isenta de críticas (e.g., Suárez-Alvarez et al., 2018). Nomeadamente, alguns estudos demonstraram que a utilização de itens reversos afeta as propriedades psicométricas das escalas (e.g., Dunbar et al., 2000; Essau et al., 2012; Hughes, 2009), enquanto outros encontraram evidências empíricas de que a utilização de itens reversos afinal não reduz o viés das respostas (e.g., van Sonderen et al., 2013).

¹²⁰ Na versão portuguesa, optamos por manter a escala de resposta, composta por 7 opções de resposta, proposta pelos autores (Meyer et al., 1993).

6.4.2. Validade de constructo e fiabilidade

À semelhança do procedimento adotado com a EA-RSP, na avaliação da validade e fiabilidade de constructo da EA-CA foi aplicada uma AFE a uma subamostra de 290 casos e, para a verificação da replicabilidade da estrutura fatorial identificada, conduzimos uma AFC na segunda subamostra constituída por 271 casos.

6.4.2.1. Estudo 1 – Análise fatorial exploratória

Tal como no instrumento anterior, a amostra de 290 sujeitos assegurou as condições mínimas de utilização da análise fatorial (> 100 sujeitos e um rácio de 72.5 sujeitos por item) (Bryman & Cramer, 2001).

Avaliámos, seguidamente, a tendência das respostas dadas pelos sujeitos, procedendo à análise, item a item, da média, do desvio-padrão, do mínimo e do máximo, bem como das frequências por opção de resposta. Foi possível constatar que as respostas aos itens se distribuem pelas sete opções disponíveis, o que, associado ao facto de nenhuma opção apresentar uma frequência de resposta superior a 40% indicia uma boa variabilidade nas respostas dadas pelos inquiridos. A média dos itens variou entre 4.99 (item 2) e 5.27 (item 4) e o desvio-padrão entre 1.37 (item 4) e 1.51 (item 3). Na análise da normalidade das variáveis observou-se que os valores dos coeficientes de assimetria (variou de -0.99 a -0.85) e de curtose (variou de 0.25 a 0.51) de todos os itens individuais apresentam distribuição normal.

Antes de procedermos à análise da estrutura fatorial da EA-CA avaliámos a adequabilidade da amostragem à técnica estatística em causa. O valor do KMO é de .79 o que sugere a presença de uma amostra adequada e o teste de Bartlett indica-nos que a matriz de correlações das quatro variáveis se distingue da matriz de identidade [$\chi^2(290) = 728.99, p < .001$]. Paralelamente, a análise da matriz de identidade não sugere, à partida, a existência de variáveis passíveis de exclusão, na medida em que os valores na diagonal principal variam entre .713 e .919. No entanto, alguns valores fora da diagonal são superiores a .50, o que indicia que algumas variáveis poderão ser explicadas por outras variáveis do conjunto.

Reunidas as condições que asseguram a viabilidade da utilização da análise fatorial, submetemos então, o conjunto dos quatro itens que compõem a EA-CA a uma AFE com extração livre de fatores que conduziu à emergência de um fator, que é responsável por 75.3% da variabilidade total e tem um valor próprio de 3.012, sendo composto pelos quatro itens construídos para medir a componente afetiva do comprometimento organizacional. Todos os itens têm comunalidades acima de .60 e pesos fatoriais superiores a .79 (Tabela 6.10).

Tabela 6.10. EA-CA: Saturações fatoriais (*S*) e comunalidades (h^2)

Item	<i>S</i>	h^2
	Fator 1	
3. Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha empresa	.932	.868
4. Esta empresa tem para mim um grande significado pessoal	.873	.763
2. Na minha empresa, sinto-me como “parte da família”	.869	.755
1. Sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus	.792	.627

A avaliação da fiabilidade da EA-CA aponta para resultados bastante satisfatórios. Com efeito, como é possível constatar pela análise da Tabela 6.11, o *alpha* é adequado, na medida em que se encontra bastante acima do valor limite de .70 (Nunally, 1978). Por outro lado, os itens encontram-se correlacionados com a respetiva componente afetiva de forma moderada (item 1) a elevada (restantes itens).

Tabela 6.11. EA-CA: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Dimensão	Item	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
Afetiva	1	.66	.90	.89
	2	.76	.86	
	3	.86	.82	
	4	.76	.86	

6.4.2.2. Estudo 2 – Análise fatorial confirmatória

Tal como no instrumento anterior, a amostra de 271 sujeitos garantiu as condições necessárias à condução da AFC (temos 271 sujeitos para 8 parâmetros livres, ou seja, um rácio de 33.9:1, o que ultrapassa o valor requerido) (Ullman, 2001).

Avaliámos, seguidamente, a tendência das respostas dadas pelos sujeitos, procedendo à análise, item a item, da média, do desvio-padrão, do mínimo e do máximo, bem como das frequências por opção de resposta. Em todos os itens as opções de resposta se distribuíram entre o valor mínimo (1 = *discordo totalmente*) e o máximo (7 = *concordo totalmente*) da escala e em nenhum se verificou uma percentagem de resposta numa das opções superior a 35%, o que sugere a existência de uma adequada variabilidade de respostas e aponta para um razoável poder discriminativo dos itens. As médias dos itens variaram entre 5.04 (item 2) e 5.38 (item 4) e os desvios-padrão entre 1.35 (item 4) e 1.44 (item 2). Na análise da normalidade dos itens observou-se que os valores dos coeficientes de assimetria (variou de -1.01 a -0.91) e de curtose (variou de 0.67 a 1.08) apresentam valores considerados adequados para a assunção do pressuposto da normalidade.

No âmbito da AFC, sujeitámos o modelo hipotético de quatro itens, agrupados num único fator, ao método da máxima verosimilhança (*maximum likelihood*).

Tendo em conta que o ajustamento inicial do modelo não se revelou satisfatório ($\chi^2(2, N = 271) = 12.118, p < .005$]; CFI = .98 e RMSEA = .14) enveredou-se, então, por um processo iterativo destinado a obter um melhor ajustamento.

Neste sentido, o passo seguinte consistiu em procurar melhorar a adequação do modelo aos dados, tendo em consideração quer critérios de natureza estatística quer critérios de natureza teórica. As sugestões de modificação fornecidas pelo programa AMOS apontam para a existência de covariação entre alguns erros. O índice de modificação (IM)¹²¹ mais elevado relaciona-se com a covariação do erro do item 2 (“*Na minha empresa, sinto-me como “parte da família”*”) e do item 4 (“*Esta empresa tem para mim um grande significado pessoal*”) [IM = 6.09]. A existência de covariação entre os erros, problema comum neste tipo de escalas de avaliação, reflete a existência de erros de medição sistemáticos e não aleatórios e que podem ser o resultado de características específicas dos próprios itens ou dos respondentes. Uma construção frásica semelhante dos itens ou a tendência dos participantes em responder sempre da mesma forma ou em função da desejabilidade social, são exemplos de causas possíveis para a existência de covariação entre os erros. No nosso caso, os dois itens em causa, avaliam aspetos diferentes, embora relacionados, da componente afetiva do comprometimento organizacional. Com efeito, o forte afeto e ligação à empresa traduz-se

¹²¹ O Índice de Modificação (IM) pode ser conceptualizado como uma estatística χ^2 com um grau de liberdade. Para cada parâmetro fixo especificado, o AMOS calcula um IM que representa a descida esperada no χ^2 global se o parâmetro em causa for livremente estimado num modelo posterior (Marôco, 2014).

na elevada importância e forte significado que a organização representa para os indivíduos. Na nossa perspectiva, a covariação entre os erros destes dois itens poderá ser justificável pelo facto deles próprios estarem relacionados entre si.

Conduzimos, então, uma AFC da estrutura fatorial do modelo inicial com a estimação livre do parâmetro relativo à covariação dos erros de medida e2 e e4, tendo-se obtido uma melhoria na qualidade dos índices de ajustamento (modelo revisto). Como se pode observar na Tabela 6.12, em comparação com o modelo anterior, o modelo que resultou desta nova revisão apresenta melhores índices de ajustamento. Assim, o Qui-quadrado diminui de forma significativa [$\chi^2(1, N = 271) = 0.196, p = .658; \Delta \chi^2(1) = 11.92, p < .001$], o CFI sobe para 1.00 e o RMSEA assume o valor .00, com um intervalo de confiança a 90% que varia entre .00 a .12).

Tabela 6.12. Índices de ajustamento obtidos nas AFC à escala EA-CA

Modelo	χ^2	g.l.	$\Delta \chi^2$	CFI	RMSEA	Intervalo de Confiança (90%)
Inicial	12.118**	2	-	.98	.14	.07 - .22*
Revisto	0.196	1	11.92***	1.00	.00	.00 - .12

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Na Figura 6.2 apresentamos a estrutura fatorial retida¹²². Todos os parâmetros estimados são estatisticamente significativos e os itens apresentam saturações fatoriais superiores a .50.

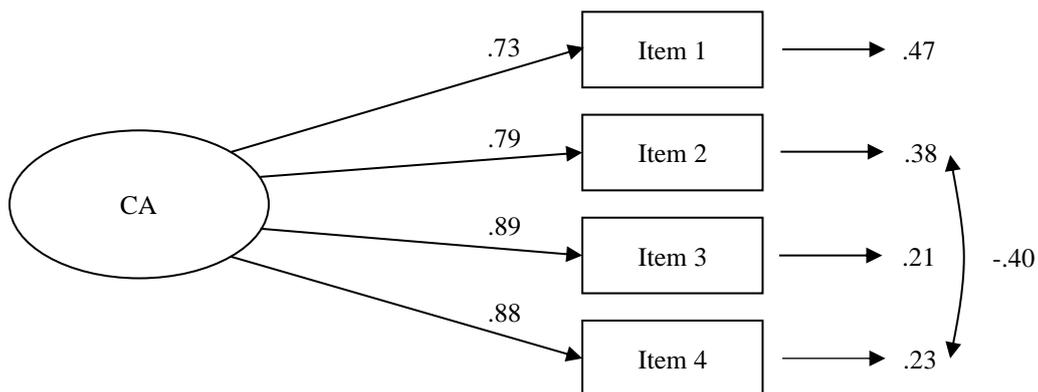


Figura 6.2. Índices de estrutura fatorial da EA-CA (modelo revisto)

¹²² Solução estandardizada onde os valores relativos aos erros de medição são proporções de variância não explicada.

A consistência interna da escala EA-CA foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e o comprometimento afetivo. Como é possível observar na Tabela 6.13, a análise da fiabilidade apontou para resultados bastante satisfatórios. Com efeito, o valor de *alpha* de .89 para a componente afetiva, bem como a magnitude das correlações dos itens com a respetiva dimensão, são indicativos da presença de uma escala com uma boa consistência interna.

Tabela 6.13. EA-CA: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Dimensão	Item	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
Afetiva	1	.70	.87	.89
	2	.70	.87	
	3	.83	.82	
	4	.77	.85	

6.5. Escala de Avaliação do Desempenho Individual Percebido

6.5.1. Processo de adaptação e avaliação da validade de conteúdo

Para caracterizarmos o desempenho individual no trabalho ancorámo-nos no quadro teórico-conceptual proposto por Koopmans et al. (2011). Os autores identificaram quatro dimensões que contribuem para este constructo: o desempenho da tarefa, o desempenho contextual, o desempenho adaptativo e os comportamentos contraproducentes.

Apesar dos autores terem desenvolvido uma escala para medir o Desempenho Individual de Trabalho (*Individual Work Performance Questionnaire – Apêndice E*) com base na conceptualização quadridimensional do constructo, os resultados obtidos sugerem que a performance individual de trabalho é um constructo tridimensional, onde o desempenho contextual e o desempenho adaptativo são combinados numa só dimensão (Koopmans et al., 2013; Koopmans et al., 2014).

Atendendo que, nesta investigação, decidimos ancorar a operacionalização do desempenho individual na conceptualização quadridimensional do constructo proposta por Koopmans et al. (2011), não optámos pela adaptação da escala *Individual Work Performance*

Questionnaire, mas sim pela adaptação de outras escalas previamente validadas e que permitissem avaliar as quatro dimensões referidas. Desta forma, o desempenho próprio do papel (DPP) é avaliado através de quatro itens da escala *Employee Performance Scale* construída e validada por Williams e Anderson (1991) (Apêndice F); o comportamento de cidadania organizacional (CCO)¹²³ é medido com quatro itens da escala *Organizational Citizenship Behavior Scale* construída e validada por Lee e Allen (2002) (Apêndice G); o comportamento contraprodutivo (CCP) é avaliado com quatro itens da escala *Work Deviance Scale* construída e validada por Bennett e Robinson (2000) (Apêndice H); finalmente, o desempenho adaptativo (DA) é operacionalizado através de quatro itens da escala *Adaptive Behavior Scale* construída e validada por Griffin et al. (2007) (Apêndice I).

O processo de adaptação dos itens das várias escalas foi iniciado com a sua tradução para a língua portuguesa de acordo com o método *translate – translate back* (Hill & Hill, 2008). Procedemos, de seguida, a uma revisão prévia dos itens de modo a torná-los mais claros, acessíveis e ajustados ao contexto português e à amostra do estudo.

Os itens resultantes deste processo de revisão de conteúdo e linguagem utilizada foram, então, submetidos a um painel de investigadores com o objetivo de averiguar a clareza e representatividade dos itens. Desta etapa resultou a reformulação da linguagem utilizada.

O instrumento final que resultou deste processo de adaptação, designado por Escala de Avaliação do Desempenho Individual Percebido (EA-DIP) (Tabela 6.14), é constituído por 16 itens que avaliam, em escalas de *Likert* de 7 pontos (1 = *nunca*, 7 = *sempre*), a frequência dos comportamentos manifestados considerando a atual função desempenhada pelo inquirido.

¹²³ Williams e Anderson (1991) também operacionalizaram uma escala para medir o CCO, contudo tem sido referenciada na literatura como possuindo alguns itens que se sobrepõem a constructos diversos (e.g., comportamentos desviantes no trabalho) (Lee & Allen, 2002).

Tabela 6.14. Escala de Avaliação do Desempenho Individual Percebido

Componente	Item
Desempenho Próprio do Papel	1. Eu termino as tarefas que me são atribuídas no prazo estabelecido 2. Eu cumpro integralmente as responsabilidades da minha função ou atribuídas pelo meu supervisor 3. Eu desempenho as minhas tarefas com qualidade e excelência 4. O meu desempenho técnico corresponde às expectativas e exigências do meu supervisor
Comportamento de Cidadania Organizacional	5. Eu ajudo e apoio os colegas nos seus problemas relacionados com o trabalho 6. Eu apresento ideias para aumentar os resultados e melhorar o desempenho da empresa 7. Eu ajusto o meu horário de trabalho quando necessário 8. Eu demonstro preocupação e cortesia para com os colegas de trabalho
Comportamento Contraprodutivo	9. Eu uso bens e recursos da empresa em proveito próprio 10. Eu faço pausas mais longas do que o necessário durante o horário de trabalho 11. Eu critico a empresa fora do local de trabalho 12. Eu discuto informação confidencial da empresa com outras pessoas externas à empresa
Desempenho Adaptativo	13. Eu adapto-me com facilidade a mudanças nas tarefas essenciais 14. Eu aprendo novas competências e adquiero novos conhecimentos para melhorar o meu desempenho 15. Eu acompanho bem as mudanças na forma como a empresa opera 16. Eu envolvo-me voluntariamente nos processos organizacionais que visam adaptar e melhorar o desempenho da empresa

6.5.2. Validade de constructo e fiabilidade

Na avaliação da validade e fiabilidade de constructo da EA-DIP foi utilizada como técnica estatística a AFE a uma subamostra de 290 casos e na verificação da replicabilidade da estrutura fatorial identificada conduzimos uma AFC na segunda subamostra constituída por 271 casos.

6.5.2.1. Estudo 1 – Análise fatorial exploratória

A amostra de 290 indivíduos garantiu as condições mínimas de utilização da análise fatorial, ou seja, um mínimo de 100 sujeitos por análise e um rácio de pelo menos 5 para 1 em termos do número de sujeitos por item que, neste caso, é de 18.1:1 (Bryman & Cramer, 2001).

Procuramos avaliar a variabilidade das respostas dadas a cada um dos itens através do cálculo de algumas medidas de tendência central (média, desvio-padrão, mínimo e máximo e frequência por opção de resposta). Na maioria dos itens as opções de resposta distribuíram-se entre o valor mínimo (1 = *nunca*) e o máximo (7 = *sempre*) da escala à exceção dos itens 1, 2, 4 e 15, que se distribuíram entre o valor 2 e 7, e o item 3, cujas opções de resposta se distribuíram entre o valor 3 e 7. Em nenhum dos itens se verificou, todavia, uma concentração de respostas superior a 50% numa das opções, à exceção dos itens que medem a dimensão CCP¹²⁴, o que nos remete para a existência de um bom nível de variabilidade nas respostas dadas pelos inquiridos. A média dos itens variou entre 1.48 (item 12) e 6.19 (item 2) e o desvio-padrão entre 0.79 (item 4) e 1.78 (item 9). Na análise da normalidade das variáveis observou-se que os valores dos coeficientes de assimetria (variou de -1.45 a 2.96) e de curtose (variou de -0.54 a 7.87) de todos os itens individuais apresentam valores que não se afastam excessivamente dos valores considerados adequados para a assunção do pressuposto da normalidade.

A aplicação do modelo fatorial exige a presença de correlação entre as variáveis. O KMO de .83 indica que existe uma boa correlação entre as variáveis e o valor do teste de Bartlett revela que a matriz de intercorrelações é significativamente diferente de uma matriz de identidade [$\chi^2(290) = 2119.32, p < .001$]. Ambos os indicadores apontam, desta forma, para a adequação da análise fatorial aos dados obtidos. Por último, a matriz anti-imagem não sugere, à partida, a existência de variáveis passíveis de exclusão, na medida em que os valores na diagonal principal variam entre .751 e .890. No entanto, alguns valores fora da diagonal são superiores a .40, o que indica que algumas variáveis poderão ser explicadas por outras variáveis do conjunto.

¹²⁴ As respostas dadas aos quatro itens que medem a dimensão CCP incidiram maioritariamente nas opções 1, 2 e 3. O facto desta dimensão incluir itens que medem comportamentos voluntários prejudiciais para o bem-estar da organização é um dos fatores passíveis de justificar a concentração das respostas nas opções de resposta 1 (*nunca*), 2 (*raramente*) e 3 (*algumas vezes*).

Reunidas as condições que asseguram a viabilidade de utilização da análise fatorial, submetemos, então, o conjunto dos dezasseis itens que compõem a EA-DIP a uma AFE, com rotação ortogonal (*varimax*) e extração livre de fatores que conduziu à emergência de quatro fatores, responsáveis por 66.6% da variabilidade total (Tabela 6.15).

Tabela 6.15. EA-DIP: Saturações fatoriais (*S*) e comunalidades (*h*²)

Item	S				<i>h</i> ²
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	
12. Eu discuto informação confidencial da empresa com outras pessoas externas à empresa	.887				.803
10. Eu faço pausas mais longas do que o necessário durante o horário de trabalho	.887				.794
11. Eu critico a empresa fora do local de trabalho	.862				.761
9. Eu uso bens e recursos da empresa em proveito próprio	.756				.591
3. Eu desempenho as minhas tarefas com qualidade e excelência		.827			.723
2. Eu cumpro integralmente as responsabilidades da minha função ou atribuídas pelo meu supervisor		.806			.703
1. Eu termino as tarefas que me são atribuídas no prazo estabelecido		.773			.627
4. O meu desempenho técnico corresponde às expectativas e exigências do meu supervisor		.736			.600
14. Eu aprendo novas competências e adquiero novos conhecimentos para melhorar o meu desempenho			.816		.750
15. Eu acompanho bem as mudanças na forma como a empresa opera			.808		.720
13. Eu adapto-me com facilidade a mudanças nas tarefas essenciais			.689		.565
16. Eu envolvo-me voluntariamente nos processos organizacionais que visam adaptar e melhorar o desempenho da empresa			.673		.614
7. Eu ajusto o meu horário de trabalho quando necessário				.791	.645
8. Eu demonstro preocupação e cortesia para com os colegas de trabalho				.677	.635
6. Eu apresento ideias para aumentar os resultados e melhorar o desempenho da empresa				.632	.604
5. Eu ajudo e apoio os colegas nos seus problemas relacionados com o trabalho				.514	.518

Depois da rotação *varimax*, o primeiro fator tem um valor próprio de 4.884 e explica 18.97% da variância total, o segundo fator tem um valor próprio de 3.071 e explica 18.48% da variabilidade, o terceiro fator tem um valor próprio de 1.639 e é responsável por 16.32% da variância e, por último, o quarto fator explica 12.81% da variabilidade e tem um valor

próprio de 1.059. O primeiro fator integra os itens escolhidos com o fim de medir o CCP, o segundo fator agrupa os itens que avaliam o DPP, o terceiro fator engloba os itens que medem o DA e, por último, o quarto fator integra os itens que medem o CCO¹²⁵. Todos os itens retidos apresentam comunalidades satisfatórias e saturações superiores a .50.

A consistência interna da escala EA-DIP foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem (Tabela 6.16).

Tabela 6.16. EA-DIP: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Dimensões	Item	Correlação Item/Dimensão	Alpha total sem o item	Alpha
CCP	9	.60	.89	.86
	10	.78	.80	
	11	.75	.81	
	12	.77	.80	
DPP	1	.63	.80	.83
	2	.71	.76	
	3	.72	.76	
	4	.58	.82	
DI	13	.56	.76	.79
	14	.71	.69	
	15	.66	.72	
	16	.55	.79	
CCO	5	.46	.66	.69
	6	.53	.59	
	7	.43	.69	
	8	.58	.58	

Pela análise da Tabela 6.16 (valores de *alpha* e correlações item/dimensão) é possível constatar que os três primeiros fatores – CCP, DPP e DI – apresentam bons níveis de consistência interna, na medida em que os valores de *alpha* se situam acima do valor de referência de .70 e que os itens se correlacionam de uma forma moderada (itens 1, 4, 9, 13, 15 e 16) e elevada (itens 2, 3, 10, 11, 12 e 14) com o respetivo fator. A dimensão CCO

¹²⁵ O item 5 “*Eu ajudo e apoio os colegas nos seus problemas relacionados com o trabalho*” satura em dois fatores, nomeadamente, no fator 4 (dimensão do CCO) com um peso fatorial de .514 e no fator 2 (dimensão do DPP) com um peso fatorial de .424. Optámos, contudo, por não o retirar da solução final por saturar no fator correspondente (CCO) com um valor absoluto superior a .50 e por apresentar uma comunalidade satisfatória acima de .50. A decisão de manter este item prendeu-se, ainda, com o facto de se encontrar moderadamente correlacionado com o fator respetivo e de a sua eliminação descer consideravelmente o *alpha* do fator (de .69 para .66) (Tabela 6.16).

apresenta um índice de consistência interna satisfatório e os itens correlacionam-se de uma forma moderada com o fator.

6.5.2.2. Estudo 2 – Análise fatorial confirmatória

A amostra constituída por 271 indivíduos garantiu as condições mínimas necessárias à condução da AFC, ou seja, um mínimo de 200 observações (Hoyle, 2000) e um rácio de pelo menos cinco observações por cada parâmetro livre (Bentler & Chou, 1987). No nosso caso, o número de parâmetros a ser estimado é dado por 16 pesos fatoriais, 16 variâncias dos erros de mensuração e 6 correlações entre os constructos, resultando num total de 38 parâmetros livres, ou seja, um rácio de 7.1:1.

Procurámos, em seguida, avaliar a variabilidade das respostas dadas a cada um dos itens através do cálculo de algumas medidas de tendência central (média, desvio-padrão, mínimo e máximo e frequência por opção de resposta). Observámos, desta forma, que as respostas dadas incidiram maioritariamente nas opções 4, 5, 6 e 7, à exceção dos itens que medem os CCP, que incidiram, respetivamente nas opções 1, 2 e 3. Em nenhum dos itens se verificou, todavia, uma concentração de respostas superior a 50% numa das opções, à exceção dos itens que medem a dimensão CCP, o que nos remete para a existência de um bom nível de variabilidade nas respostas dadas pelos inquiridos. As médias dos itens variaram entre 1.29 (item 12) e 6.23 (item 5) e os desvios-padrão entre 0.76 (item 2) e 1.72 (item 9). Na análise da normalidade dos itens observou-se que os valores dos coeficientes de assimetria (variou de -1.35 a 2.53) e de curtose (variou de -0.34 a 7.14) apresentam valores considerados adequados para a assunção do pressuposto da normalidade, à exceção de um item que revelou, contudo, uma assimetria positiva significativa.

No âmbito da AFC, sujeitámos o modelo hipotético de dezasseis itens, divididos em quatro fatores correlacionados entre si, ao método da máxima verosimilhança (*maximum likelihood*).

A qualidade de ajustamento global do modelo fatorial foi feita de acordo com os índices e respetivos valores de referência: χ^2 ; CFI e RMSEA. A qualidade do ajustamento local foi avaliada pelos pesos fatoriais e pela fiabilidade individual dos itens. O ajustamento do

modelo foi feito a partir dos IM produzidos pelo AMOS e com base em considerações teóricas.

Os índices de ajustamento utilizados para avaliar a adequação do modelo como um todo revelaram um ajustamento aceitável entre os dados e o modelo hipotético ($[\chi^2(98, N = 271) = 257.815, p < .001]$; CFI = .91 e RMSEA = .08). Adicionalmente, os resultados da avaliação dos parâmetros estimados são bastante favoráveis. Com efeito, todos os parâmetros em estudo apresentam viabilidade e significância estatística, o que significa que pode ser rejeitada a hipótese nula de que o peso fatorial de cada variável na dimensão respectiva é igual a zero. No entanto, o item 9 (“*Eu uso bens e recursos da empresa em proveito próprio*”) apresenta valores da correlação quadrática múltipla¹²⁶ (.13) e da saturação fatorial (.36) bastante baixos, o que sugere a necessidade de ajustar o modelo.

Ao analisar os IM apresentados pelo AMOS identificámos um IM de 20.47 relativo ao parâmetro relacionado com a covariação dos erros de medida do item 9 (“*Eu uso bens e recursos da empresa em proveito próprio*”) e do item 10 (“*Eu faço pausas mais longas do que o necessário durante o horário de trabalho*”). Atendendo que o item 9 apresenta igualmente uma correlação baixa com a dimensão respectiva e a sua eliminação aumenta consideravelmente o *alpha* do fator (de .66 para .73) decidimos eliminar o item.

Conduzimos, então, uma AFC da estrutura fatorial do modelo inicial sem o item 9, tendo-se obtido uma melhoria na qualidade dos índices de ajustamento (modelo revisto quadridimensional). Assim, o Qui-quadrado diminui de forma significativa [$\chi^2(84, N = 271) = 221.986, p < .001$; $\Delta \chi^2(14) = 35.83, p < .01$], o CFI sobe para .92 e o RMSEA assume o valor .08, com um intervalo de confiança a 90% que varia entre .07 a .09). Tomados no seu conjunto, os indicadores apresentados sugerem um ajustamento aceitável do modelo revisto (Tabela 6.18). Na Figura 6.3 apresentamos a estrutura fatorial retida¹²⁷.

¹²⁶ Os valores da correlação quadrática múltipla representam a extensão em que a variância de uma variável medida é explicada pelo fator latente (Marôco, 2014).

¹²⁷ Solução estandardizada onde os valores relativos aos erros de medição são proporções de variância não explicada.

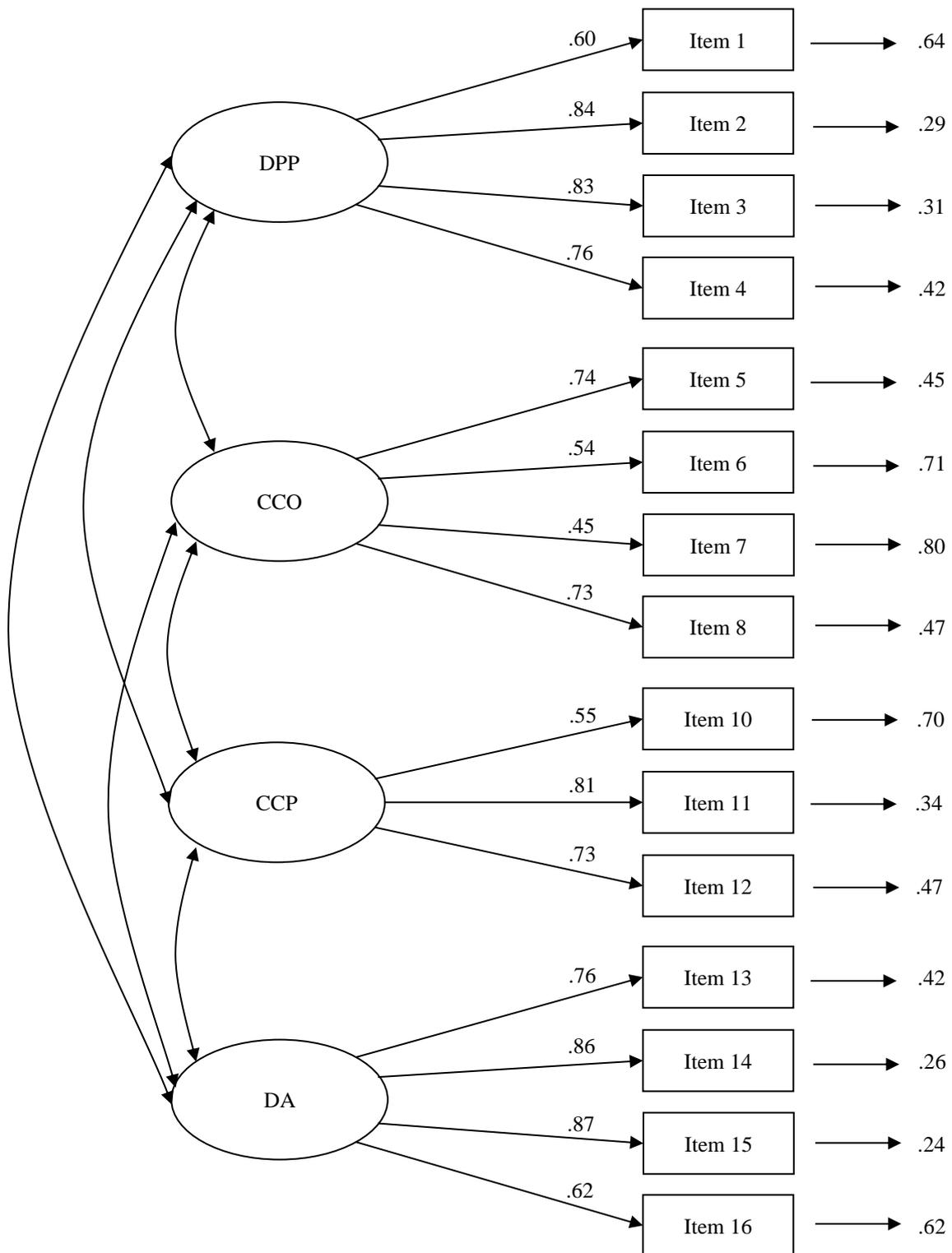


Figura 6.3. Índices de estrutura fatorial da EA-DIP (modelo quadridimensional revisto)

As dimensões do desempenho individual correlacionam-se de uma forma significativa, o que, do ponto de vista teórico, apresenta uma elevada interpretabilidade (Tabela 6.17).

Tabela 6.17. Correlações entre as dimensões do desempenho individual

Dimensões	DPP	CCO	CCP	DA
DPP	-			
CCO	.56***	-		
CCP	-.19**	-.05	-	
DA	.46***	.61***	-.12	-

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

Embora o modelo quadridimensional seja consistente com o quadro teórico do constructo (Koopmans et al., 2011), optámos também por conduzir uma AFC ao modelo tridimensional, como resultado da forte correlação entre as dimensões CCO e DA ($r = .61, p < .001$). Os resultados de todos os índices de ajustamento por nós considerados apontam para um ajustamento inferior do modelo tridimensional aos dados [$\chi^2 (87, N = 271) = 331.308, p < .001$; CFI = .85; RMSEA = .10, com um intervalo de confiança a 90% de .09 a .11], resultados que vêm reforçar a quadri-dimensionalidade do constructo teórico em causa (Tabela 6.18).

Conduzimos também uma AFC ao modelo unidimensional. Os resultados de todos os índices de ajustamento por nós considerados apontam para um ajustamento muito inferior do modelo unidimensional aos dados [$\chi^2 (90, N = 271) = 827.350, p < .001$; CFI = .55; RMSEA = .17, com um intervalo de confiança a 90% de .16 a .19], resultados que vêm reforçar a quadri-dimensionalidade do constructo teórico em causa (Tabela 6.18).

Tabela 6.18. Índices de ajustamento obtidos nas AFC à escala EA-DIP

Modelo	χ^2	g.l.	$\Delta \chi^2$	CFI	RMSEA	Intervalo de Confiança (90%)
Quadridimensional	257.815***	98	-	.91	.08	.07 - .09***
Quadridimensional revisto	221.986***	84	35.83**	.92	.08	.07 - .09***
Tridimensional	331.308***	87	109.32***	.85	.10	.09 - .11***
Unidimensional	827.350***	90	605.36***	.55	.17	.16 - .19***

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

Embora, na literatura, o desempenho individual também seja estudado enquanto constructo de segunda ordem, onde cada componente do constructo capta uma dimensão única do conceito global, essa análise não é viável neste estudo, atendendo que um modelo hierárquico de segunda ordem exige que todas as variáveis contribuam no mesmo sentido para a explicação do constructo (Marôco, 2014).

A consistência interna da escala EA-DIP foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem. Como é possível observar na Tabela 6.19, a avaliação da fiabilidade apontou para resultados satisfatórios, no caso das dimensões DPP (.84), DA (.83) e CCP (.73) e pouco satisfatórias no caso da CCO (.67)¹²⁸. Todos os itens apresentam boas correlações (moderada a elevada) com o fator respetivo.

Tabela 6.19. EA-DIP: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Dimensões	Item	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
DPP	1	.56	.85	.84
	2	.75	.77	
	3	.71	.78	
	4	.70	.79	
DA	13	.67	.78	.83
	14	.75	.76	
	15	.76	.76	
	16	.57	.86	
CCP	10	.56	.53	.73
	11	.50	.57	
	12	.50	.58	
CCO	5	.48	.61	.67
	6	.47	.60	
	7	.40	.66	
	8	.55	.56	

6.6. Escala de Avaliação das Forças do Carácter Percebidas

6.6.1. Processo de construção do instrumento de medida

Antes de iniciarmos o processo de construção de uma escala de forças do carácter, procurámos, na literatura da especialidade, instrumentos de avaliação já desenvolvidos com esse objetivo. A escala mais referida e utilizada pela maioria dos estudos desenvolvidos neste

¹²⁸ Embora consideremos este valor de *alpha* pouco satisfatório, encontra-se acima do limite utilizado como referência por alguns autores (e.g., Peterson, 1994; Slater, 1995).

domínio é a *Values in Action - Inventory of Strengths* (VIA-IS) construída por Peterson e Seligman (2004), que mede seis dimensões da personalidade, designadas por «virtudes», e 24 subdimensões designadas por «forças do carácter» (McGrath, 2014). Na sua versão original, a VIA-IS é constituída por 240 itens que avaliam, em escalas de *Likert* de 5 pontos (1 = *muito diferente de mim*; 5 = *muito parecido comigo*), as forças do carácter presentes no respondente.

Apesar da VIA-IS ter vindo a ser considerada um instrumento padrão e confiável na mensuração das forças do carácter por possuir boas qualidades psicométricas (Höfer et al., 2020; McGrath, 2014), cabe ressaltar que a estrutura com seis virtudes e 24 forças do carácter proposta por Peterson e Seligman (2004) nem sempre tem sido replicada empiricamente (Littman-Ovadia & Lavy, 2012; McGrath, 2016; Ng et al., 2017). As questões culturais de cada país e os contextos de aplicação são fatores que têm sido apresentados como justificação para as diferenças de estruturas identificadas para as forças do carácter (Ciarrochi et al., 2016). Para além disso, a utilização deste instrumento tem vindo a ser comprometida devido à sua extensão¹²⁹ (Höfer et al., 2020; Littman-Ovadia, 2015). Desta forma, outros instrumentos começaram a ser desenvolvidos a fim de atenuar esta limitação (Chun, 2005; Furnham & Lester, 2012; Littman-Ovadia, 2015; McGrath, 2014; Ruch et al., 2014; Shanahan & Hyman, 2003).

A nossa opção de não utilizar a VIA-IS no presente estudo e de construir uma nova escala de avaliação das forças do carácter, foi orientada, essencialmente, por três motivos. Em primeiro lugar, apesar da VIA-IS ser amplamente utilizada na literatura da especialidade, existem, como já aludimos anteriormente, resultados inconsistentes relativamente à sua estrutura fatorial. Em segundo lugar, a utilização da VIA-IS fica comprometida devido à sua extensão. Por último, consideramos que os itens da escala não capturam a amplitude dos conceitos medidos. O conceito de virtude, ancorado na abordagem aristotélica e entendido como uma conduta equilibrada entre dois comportamentos extremos e opostos, não foi discutido nem incorporado no desenvolvimento da VIA-IS, nem de qualquer outra escala até ao momento, e até onde tenhamos conhecimento.

¹²⁹ A versão VIA-IS composta por 240 itens (10 itens representando cada uma das 24 forças), é a primeira versão publicada desta escala. No entanto, mais tarde são elaboradas duas versões reduzidas do instrumento: VIA-120 (com 120 itens) e VIA-72 (com 72 itens).

6.6.1.1. Construção dos itens do instrumento de medida

O processo de geração dos itens foi iniciado com a revisão da ancoragem teórica do conceito de forças do carácter (as razões teóricas que o justificam foram apresentadas no Capítulo 2 – Virtudes Individuais e Forças do Carácter). Neste estudo, decidimos operacionalizar o constructo com base no conceito moral aristotélico de virtude enquanto comportamento equilibrado (ponto médio ideal) entre dois vícios (dois comportamentos extremos e opostos), o do excesso e o da deficiência. Tivemos, de igual forma, como referência, a classificação teórica das forças do carácter e virtudes individuais de Peterson e Seligman (2004)¹³⁰, a que já nos referimos anteriormente.

Tendo em consideração que pretendíamos que os respondentes avaliassem as suas forças do carácter, optámos por uma escala de diferencial semântico¹³¹ de nove pontos, tendo em cada extremo dois comportamentos opostos, por meio dos quais, os indivíduos avaliam o conceito, colocando uma marca na posição que mais se aproxima das suas atitudes e comportamentos.

A principal dificuldade na utilização deste tipo de escala reside na criação de comportamentos opostos que capturem adequadamente a amplitude dos conceitos a medir. Desta forma, optámos por utilizar a escala *Character Strengths Rating Form (CSRFB)* desenvolvida e validada por Ruch et al. (2014)¹³² (Apêndice J) como referência na construção e validação dos itens que compõem a nossa escala de avaliação das forças do carácter.

¹³⁰ Embora, pelos motivos a que já aludimos, a escala VIA-IS desenvolvida Peterson e Seligman (2004) apresente algumas limitações, optámos por utilizar como referência na construção dos itens que compõem a nossa escala de avaliação das forças do carácter, a classificação teórica de virtudes e forças do carácter proposta pelos autores. Esta classificação resultou de uma extensa investigação teórica e identifica 24 forças do carácter organizadas em seis virtudes fundamentais, nomeadamente, sabedoria e conhecimento, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência, amplamente reconhecidas entre as várias culturas e convergentes ao longo do tempo.

¹³¹ O diferencial semântico, criado por Osgood et al. (1957), possibilita medir a reação dos respondentes expostos a palavras e conceitos, por meio de escalas bipolares, explicadas com adjetivos antónimos nos seus extremos. A técnica possibilita o registo, quantificação e comparação das propriedades inerentes a um ou mais conceitos (Osgood et al., 1957).

¹³² A escala *Character Strengths Rating Form (CSRFB)* consiste num breve questionário desenhado para avaliar as 24 forças do carácter compreendidas no questionário original VIA-IS (Ruch et al., 2014). Apesar de poucos estudos terem utilizado esta escala (CSRFB), a mesma tem vindo a demonstrar substancial concordância com a VIA-IS. A escala CSRFB é constituída por 24 afirmações, cada uma dessas afirmações descreve uma das 24 forças do carácter da VIA-IS. Aos sujeitos é solicitado que indiquem, em escalas de *Likert* de 9 pontos (1 = *muito diferente de mim*, 9 = *muito parecido comigo*), até que ponto cada uma das 24 afirmações se assemelhava à sua própria forma de ser.

Antes de iniciarmos a construção dos itens, e num esforço para melhorar a interpretabilidade e a utilidade da CSRF neste processo, optámos pela tradução da CSRF para a língua portuguesa de acordo com o método *translate – translate back* (Hill & Hill, 2008). A versão portuguesa da CSRF, designada por CSRF - Versão Portuguesa, é constituída por 24 questões que avaliam, em escalas de *Likert* de 9 pontos (1 = *muito diferente de mim*, 9 = *muito parecido comigo*), a forma de ser do respondente no total de seis virtudes (Apêndice K). Esta versão da escala serviu de referência, por um lado, à construção dos itens da nova escala, na medida em que cada uma das afirmações foi traduzida num par de comportamentos extremos opostos, e, por outro lado, à avaliação da validade convergente da nossa escala de avaliação das forças do carácter, na medida em que foi utilizada para concretizar um estudo comparativo de ambas as escalas e analisar a correlação entre os respetivos itens.

Desta forma, em resultado do processo descrito, é proposta uma escala constituída por 24 pares de comportamentos extremos opostos, que medem respetivamente 24 forças do carácter agrupados em seis virtudes, e designada por Escala de Avaliação das Forças do Carácter Percebidas (EA-FCP).

6.6.1.2. Desenvolvimento do instrumento de medida

Seguindo as recomendações de Bryman e Cramer (2004), o processo de avaliação da validade de conteúdo foi iniciado submetendo a primeira versão da EA-FCP a um painel de investigadores, para uma apreciação crítica da terminologia utilizada na construção dos itens e do seu grau de adequação aos constructos teóricos que pretendem medir. Os investigadores sugeriram algumas alterações à terminologia de alguns itens de modo a torná-los mais claros e acessíveis.

A etapa seguinte na avaliação da validade de conteúdo consistiu na condução de um estudo piloto, com 16 voluntários adultos, de ambos os sexos, numa faixa etária semelhante à da amostra em estudo. Este estudo teve como objetivo avaliar a compreensibilidade dos itens e das escalas de resposta utilizadas na EA-FCP. Os inquiridos responderam a um questionário constituído pelas escalas EA-FCP e CSRF – Versão Portuguesa, tendo-lhes sido solicitado que anotassem as dúvidas sentidas durante o seu preenchimento. Após a aplicação dos

questionários, realizámos uma reflexão falada sobre a escala. O desenvolvimento desta etapa permitiu que fossem processados alguns ajustes nas descrições dos comportamentos da EA-FCP, uma vez que alguns itens foram identificados pelos respondentes como pouco claros.

Posteriormente, realizou-se um novo estudo piloto com vista ao aprimoramento da EA-FCP, com uma amostra por conveniência de 66 estudantes da licenciatura de gestão de uma universidade pública portuguesa. A aplicação do instrumento, constituído por ambas as escalas, foi realizada de forma coletiva, voluntária e em contexto de sala de aula, após a explicação aos alunos dos objetivos da pesquisa e da importância da sua colaboração. A comparação das duas escalas, realizada através do coeficiente de correlação de *Pearson*, apontou alguns itens sem correlação significativa. Após revisão desses itens, um novo pré-teste foi aplicado a uma nova amostra de 146 estudantes matriculados na mesma instituição. Os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* continuaram a apresentar baixos níveis de correlação entre alguns itens.

Com a finalidade de entender os resultados, convidou-se um painel de especialistas (dois académicos na área da filosofia e um académico em psicologia) para analisar o instrumento. Foram apontadas duas razões para explicar as discrepâncias encontradas entre a EA-FCP e a CSRFB-Versão Portuguesa: (1) a descrição de alguns dos comportamentos opostos da EA-FCP não correspondia exatamente aos comportamentos da escala original, e (2) os inquiridos interpretaram o comportamento extremo positivo na EA-FCP como o comportamento desejável apresentado na escala original. De acordo com estes argumentos, procedeu-se à revisão dos itens e à alteração do formato gráfico de resposta da EA-FCP. A equivalência semântica entre os itens das escalas foi novamente julgada pelo painel de especialistas quanto à adequação, representatividade e exatidão. Os itens da EA-FCP voltaram a ser revistos e incorporaram as reformulações sugeridas.

A versão final da EA-FCP foi posteriormente submetida a novo estudo piloto constituído por uma amostra por conveniência de 194 voluntários adultos (91 homens, 103 mulheres) com idades compreendidas entre os 18 e os 69 anos ($M = 38.38$, $SD = 11.99$) de diversos contextos sociais e profissionais. Os inquiridos foram informados do objetivo do estudo e do carácter voluntário da participação, e a confidencialidade dos dados foi garantida. Os resultados mostraram-se favoráveis às evidências de validade convergente para a EA-FCP (Apêndice L). No geral, a maioria dos itens apresentaram coeficientes de correlação estatisticamente significativos e todos os itens da CSRFB-Versão Portuguesa apresentaram uma média superior comparativamente aos itens da EA-FCP, sendo congruente com o

pressuposto teórico. A integração inovadora da abordagem aristotélica implica, necessariamente, que o comportamento virtuoso seja representado na escala original (CSRF-Versão Portuguesa) através da pontuação mais elevada (categoria 9), enquanto que na nova escala EA-FCP, pressupõe-se que esse mesmo comportamento seja representado por uma categoria intermédia (categoria 5), já que o equilíbrio entre comportamentos extremos e opostos faz parte da doutrina aristotélica do conceito de virtude. Com efeito, quando um item da CSRF-Versão Portuguesa tem uma pontuação alta, o item equivalente do binómio bipolar utilizado na EA-FCP deverá apresentar uma pontuação mais baixa. Em suma, os resultados mostraram que a EA-FCP representa uma alternativa válida e confiável à medição das forças do carácter.

O instrumento final que resultou deste processo de construção, designado por Escala de Avaliação das Forças do Carácter Percebidas (EA-FCP) (Tabela 6.20), é constituído por 24 pares de comportamentos opostos, por meio dos quais, os sujeitos avaliam as forças do carácter, colocando uma marca na posição que mais se aproxima dos seus comportamentos.

Tabela 6.20. Escala de Avaliação das Forças do Carácter Percebidas

Virtudes	Força do Carácter	Vício por Defeito	Vício por Excesso
Sabedoria e Conhecimento	1. Criatividade	Só as soluções normais e convencionais me satisfazem plenamente	Só as soluções inovadoras e originais me satisfazem plenamente
	2. Curiosidade	Não tenho interesse por novas experiências ou novas descobertas	Apenas as novas experiências e novas descobertas me interessam
	3. Julgamento	Tiro sempre conclusões sem analisar os factos	Apenas tiro conclusões depois de analisar todos os factos, mesmo que isso paralise a minha ação
	4. Amor à Aprendizagem	Não tenho interesse em expandir os meus conhecimentos	Apenas os novos conhecimentos me interessam
	5. Perspetiva	Procuo sempre aconselhamento dos outros quando tomo uma decisão	Nunca procuro aconselhamento dos outros quanto tomo uma decisão
Coragem	6. Bravura	Recuo perante qualquer desafio ou dificuldade	Enfrento qualquer desafio ou dificuldade, independentemente dos possíveis riscos ou consequências
	7. Persistência	Distraio-me facilmente dos objetivos e nunca os cumpro	Foco-me nos objetivos e nunca me desvio, aconteça o que acontecer
	8. Honestidade	Nunca digo a verdade quando ela pode prejudicar alguém	Digo sempre a verdade, mesmo que isso prejudique alguém

Tabela 6.20. Escala de Avaliação das Forças do Carácter Percebidas (continuação)

Virtudes	Força do Carácter	Vício por Defeito	Vício por Excesso
Coragem	9. Entusiasmo	Cumpro os meus objetivos sem energia nem ânimo	Só cumpro objetivos pelos quais sinto paixão
Humanidade	10. Capacidade para amar e ser amado	Trato as pessoas com distância e evito relações próximas	Trato as pessoas como amigos próximos
	11. Generosidade	Preocupo-me exclusivamente com os meus próprios interesses e ambições	Preocupo-me exclusivamente com os interesses e ambições dos outros
	12. Inteligência Social	Nunca me adapto às diferentes situações sociais	Adapto-me sempre às diferentes situações sociais mesmo que seja inconveniente e inadequado
Justiça	13. Trabalho em Equipa	Só consigo trabalhar sozinho	Só consigo trabalhar em equipa
	14. Equidade	Trato cada pessoa de forma diferente, consoante os meus sentimentos e interesses pessoais em relação a ela	Trato todas as pessoas da mesma forma, independentemente da gravidade das situações e/ou consequências
	15. Liderança	Em grupo, deixo cada pessoa pensar e agir livremente, mesmo que o objetivo comum não seja atingido	Em grupo, imponho o objetivo comum, mesmo que se ignore a iniciativa individual
Temperança	16. Perdão	Nunca desculpo um insulto ou uma ofensa do passado	Desculpo sempre um insulto ou uma ofensa, independentemente da gravidade
	17. Humildade	Vanglorio os meus sucessos e procuro ser o centro das atenções	Desvalorizo os meus sucessos e evito ser o centro das atenções
	18. Prudência	Nunca penso sobre as consequências das minhas escolhas antes de agir	Penso sempre sobre as consequências das minhas escolhas, mesmo que isso me impeça de avançar
	19. Autocontrolo	Não controlo as minhas emoções ou os meus impulsos	Controlo obsessivamente as minhas emoções e os meus impulsos
Transcendência	20. Apreciação pela beleza e excelência	Não tenho interesse pela beleza ou pela excelência nas várias dimensões da vida	Sou obcecado pela beleza e pela excelência nas várias dimensões da vida
	21. Gratidão	Nunca agradeço a ninguém	Agradeço sempre a todas as pessoas, independentemente das situações
	22. Otimismo	Não acredito que o meu futuro depende de mim	Agradeço sempre a todas as pessoas, independentemente das situações

Tabela 6.20. Escala de Avaliação das Forças do Carácter Percebidas (continuação)

Virtudes	Força do Carácter	Vício por Defeito	Vício por Excesso
Transcendência	23. Humor	Nunca sorrio nem faço piadas	Estou sempre a sorrir e a fazer piadas, independentemente das situações
	24. Espiritualidade	Acredito apenas no que pode ser visto e medido	Acredito que todos os problemas só têm solução na espiritualidade

6.6.2. Validade de constructo e fiabilidade

Na avaliação da validade e fiabilidade de constructo da EA-FCP foi utilizada como técnica estatística a AFE a uma subamostra de 290 casos e na verificação da replicabilidade da estrutura fatorial identificada conduzimos uma AFC na segunda subamostra constituída por 271 casos.

6.6.2.1. Estudo 1 – Análise fatorial exploratória

Tal como nos instrumentos anteriores, a amostra de 290 indivíduos assegurou as condições mínimas de utilização da análise fatorial, ou seja, um mínimo de 100 sujeitos por análise e um rácio de pelo menos 5 para 1 em termos do número de sujeitos por item que, neste caso, é de 12.1:1 (Bryman & Cramer, 2001).

Procurámos, em seguida, avaliar a variabilidade das respostas dadas a cada um dos itens através do cálculo de algumas medidas de tendência central (média, desvio-padrão, mínimo e máximo e frequência por opção de resposta).

Na maioria dos itens as opções de resposta distribuíram-se entre o valor mínimo (1) e o máximo da escala (9) à exceção dos itens 1, 2, 7, 18 e 19, cujas opções de resposta se distribuíram entre o valor 2 e 9. Em nenhum dos itens se verificou, todavia, uma concentração de respostas superior a 50% numa das opções, à exceção dos itens 11 (*Generosidade*) e 13 (*Trabalho em Equipa*) com uma percentagem de resposta de 53% e 58%, respetivamente, para a opção de resposta 5, o que nos remete para a existência de um

bom nível de variabilidade nas respostas dadas pelos inquiridos. A média dos itens variou entre 4.26 (item 5) e 7.88 (item 21) e o desvio-padrão entre 1.34 (item 21) e 1.84 (item 14). Na análise da normalidade das variáveis observou-se que os valores dos coeficientes de assimetria (variou de -1.43 a 0.71) e de curtose (variou de -0.54 a 2.34) de todos os itens individuais apresentam valores que não se afastam excessivamente dos valores considerados adequados para a assunção do pressuposto da normalidade.

Antes de proceder à análise da estrutura fatorial da EA-FCP avaliámos a adequabilidade da amostragem à técnica estatística em causa. O valor do teste KMO é de .86 o que sugere a presença de uma amostra adequada e o teste de Bartlett indica-nos que a matriz de correlações das 24 variáveis se distingue da matriz de identidade [$\chi^2(290) = 2076.16, p < .001$]. Ambos os indicadores apontam, desta forma, para a adequação da análise fatorial aos dados obtidos. Por outro lado, a matriz anti-imagem aponta para a não exclusão de variáveis (itens da escala) e possibilita a aplicação do método das componentes principais, dado que os valores na diagonal principal variam entre .591 e .925 e todos os valores fora desta diagonal são pequenos (o valor máximo em valor absoluto é de .381).

O conjunto dos vinte e quatro itens da EA-FCP foi, então, submetido a uma análise fatorial em componentes principais, com rotação ortogonal (*varimax*) e extração livre de fatores. A solução emergente, revelou-se, contudo, pouco satisfatória quer em termos estatísticos quer em termos de interpretabilidade¹³³, o que nos levou a testar outras estruturas fatoriais com menor número de itens. A escolha da estrutura a reter foi ponderada pela análise de vários critérios de cariz estatístico (o critério de Kaiser (1960) e do teste *scree* de Cattell (1966), a percentagem de variância total explicada, as comunalidades, as saturações dos itens e a consistência interna das soluções sugeridas) e aspetos de natureza teórica e conceptual.

¹³³ A análise exploratória em componentes principais conduzida com os 24 itens revelou a necessidade de eliminar alguns deles. Com efeito, a estrutura fatorial emergente revelou-se pouco satisfatória, pois dos sete fatores extraídos apenas cinco se afiguravam interpretáveis à luz da teoria subjacente: o primeiro fator, responsável por 27.1% da variância total, integrava um item da virtude *sabedoria e conhecimento*, três itens da virtude *coragem*, um item da virtude *humanidade* e dois itens da virtude *temperança*; o segundo fator integrava três itens da virtude *sabedoria e conhecimento* e um item da virtude *transcendência* e era responsável por 7.5% da variância total; o terceiro fator agrupava um item da virtude *coragem*, um item da virtude *humanidade*, um item da virtude *justiça* e um item da virtude *temperança* e explicava 6.0% da variância total; o quarto fator integrava três dos itens construídos para medir a virtude *transcendência* e explicava 5.5% da variância total; o quinto fator integrava um item para medir a virtude *justiça* e um item para medir a virtude *temperança* e explicava 5.0% da variância total; o sexto fator era constituído apenas por um único item criado para medir a virtude *transcendência* e explicava 4.8% da variância total; o sétimo fator integrava um item da virtude *sabedoria e conhecimento*, um item da virtude *humanidade* e um item da virtude *justiça* sendo responsável por apenas 4.5% da variância total. Por seu lado, os itens 5 e 22 apresentavam saturações negativas e os itens 3, 6, 9 e 21 apresentavam saturações inferiores a .50.

Após a ponderação dos vários critérios referidos, optámos por uma estrutura composta por cinco fatores que explicam 59% da variância total (Tabela 6.21)¹³⁴. O primeiro fator, que integra quatro itens que medem a força de restrição, explica, após a rotação *varimax*, 14.2% da variância total e tem um valor próprio de 4.83. O segundo fator é constituído por quatro itens que avaliam a força intelectual, tem um valor próprio de 1.62 e explica 13.6% da variabilidade. O terceiro fator, que agrupa quatro itens que avaliam a força emocional, explica 11.4% da variabilidade e tem um valor próprio de 1.32. O quarto fator integra quatro itens que medem a força interpessoal e é responsável por 11.1% da variância. E, por último, o quinto fator constituído por dois itens que medem a força teologal, tem um valor próprio de 1.13 e explica 8.8% da variabilidade. Todos os itens saturam no fator correspondente acima de .50 e a percentagem de variância das variáveis explicada pelos fatores extraídos (comunalidades) é superior a 50% para todas as variáveis, à exceção do otimismo ($h^2 = .469$) e equidade ($h^2 = .483$).

A consistência interna da EA-FCP foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem. Pela análise da Tabela 6.22 (valores de *alpha* e correlações item/dimensão) é possível constatar que os dois primeiros fatores – força de restrição e força intelectual – apresentam níveis de consistência interna aceitáveis, na medida em que os valores de *alpha* se situam acima do valor de referência de .70 e que todos os itens se correlacionam de uma forma moderada com o fator respetivo, à exceção do item 20 cuja correlação com o fator é baixa. Atendendo que o item 20 apresenta uma correlação baixa com a dimensão e a sua eliminação aumenta consideravelmente o *alpha* do fator (de .73 para .77), optámos por eliminá-lo.

¹³⁴ No presente estudo, o primeiro fator (*força de restrição*) reuniu os itens das forças *prudência*, *autocontrolo*, *persistência* e *inteligência social* e tem como núcleo central a reflexão e regulação das relações, ideias e sentimentos. Resultados semelhantes foram encontrados por Littman-Ovadia e Lavy (2012) e McGrath (2014). O segundo fator (*força intelectual*) incluiu as forças *criatividade*, *curiosidade*, *apreciação pela beleza e excelência* e *amor à aprendizagem*, estando parcialmente em consonância com os resultados encontrados por Ruch et al. (2014). De modo semelhante, McGrath (2014) também identificou a força intelectual que incluía as forças *apreciação pela beleza e excelência*, *amor à aprendizagem* e *curiosidade*. O terceiro fator (*força emocional*), incluiu as forças *equidade*, *perdão*, *humor* e *otimismo* que estão relacionadas com a imparcialidade, o senso de equidade e de justiça. Ruch et al. (2014) incluíram três destas forças na força interpessoal. O quarto fator (*força interpessoal*) reuniu as forças *liderança*, *honestidade* e *generosidade*. Littman-Ovadia e Lavy (2012) e Ruch et al. (2014) encontraram no mesmo fator as forças *liderança* e *generosidade*. Ambas as forças desta dimensão potencializam a relação com o outro. Finalmente, o quinto fator (*força teologal*) incluem as forças *espiritualidade* e *perspetiva*, ambas relacionadas com a conexão com o mundo e o sentido das coisas. Importa mencionar que as diferenças encontradas entre o modelo teórico de Peterson e Seligman (2004) e os resultados do presente estudo poderão ser explicadas pelo facto de existir alguma interdependência entre as diversas forças (e.g., Fowers, 2008; Schwartz & Sharpe, 2006).

Tabela 6.21. EA-FCP: Saturações fatoriais (*S*) e comunalidades (*h*²)

Item	<i>S</i>					<i>h</i> ²
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	
18. Prudência	.796					.664
19. Autocontrole	.786					.659
7. Persistência	.586					.540
12. Inteligência Social	.576					.540
1. Criatividade		.754				.690
20. Beleza e Excelência		.720				.609
2. Curiosidade		.670				.619
4. Amor à Aprendizagem		.581				.575
16. Perdão			.730			.580
23. Humor			.704			.561
22. Otimismo			.557			.469
14. Equidade			.518			.483
15. Liderança				.764		.649
8. Honestidade				.714		.573
11. Generosidade				.607		.606
24. Espiritualidade					.740	.625
5. Perspetiva					.663	.588

Tabela 6.22. EA-FCP: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Forças	Item	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
Restrição	18	.59	.66	.75
	19	.55	.68	
	7	.51	.70	
	12	.51	.71	
Intelectual	1	.67	.59	.73
	20	.37	.77	
	2	.59	.64	
	4	.51	.68	
Emocional	16	.41	.57	.64
	23	.44	.55	
	22	.40	.58	
	14	.41	.57	
Interpessoal	15	.47	.49	.63
	8	.42	.57	
	11	.44	.54	
Teologal	24	.20	-	.33
	5	.20	-	

As dimensões força emocional e força interpessoal apresentam um índice de consistência interna pouco satisfatório¹³⁵, mas os itens correlacionam-se de uma forma moderada com o fator. A dimensão força teologal, contudo, apresenta, simultaneamente, um índice de consistência interna medíocre e os itens apresentam uma correlação baixa com a dimensão, pelo que optámos por não utilizar esta variável nas análises subsequentes.

6.6.2.2. Estudo 2 – Análise fatorial confirmatória

Tal como no instrumento anterior, a amostra constituída por 271 indivíduos garantiu as condições mínimas necessárias à condução da AFC, ou seja, um mínimo de 200 observações (Hoyle, 2000) e um rácio de pelo menos cinco observações por cada parâmetro livre (Bentler & Chou, 1987). No nosso caso, o número de parâmetros a ser estimado é dado por 14 pesos fatoriais, 14 variâncias dos erros de mensuração e 6 correlações entre os constructos, resultando num total de 34 parâmetros livres, ou seja, um rácio de 8:1.

Procurámos, em seguida, avaliar a variabilidade das respostas dadas a cada um dos itens através do cálculo de algumas medidas de tendência central (média, desvio-padrão, mínimo e máximo e frequência por opção de resposta). Em todos os itens as opções de resposta distribuíram-se entre o mínimo (1) e o máximo (9), à exceção do item 12 (*Inteligência Social*) e do item 16 (*Perdão*) cujas opções de resposta se distribuíram entre o valor 3 e 9 e 2 e 9, respetivamente. Em nenhum dos itens se verificou, todavia, uma concentração de respostas superior a 50% numa das opções, à exceção do item 11 (*Generosidade*) com uma percentagem de resposta de 54% para a opção de resposta 5, o que nos remete para a existência de um bom nível de variabilidade entre nas respostas dadas pelos inquiridos.

As médias dos itens variaram entre 5.30 (item 15) e 7.32 (item 22) e os desvios-padrão entre 1.28 (item 12) e 1.98 (item 14). Na análise da normalidade dos itens observou-se que os valores dos coeficientes de assimetria (variou de -0.94 a 0.32) e de curtose (variou de -0.69 a 1.44) apresentam valores considerados adequados para a assunção do pressuposto da normalidade.

¹³⁵ Embora consideremos este valor de *alpha* pouco satisfatório, encontra-se acima do limite utilizado como referência por alguns autores (e.g., Peterson, 1994; Slater, 1995).

No âmbito da AFC, sujeitámos o modelo hipotético de catorze itens, divididos em quatro fatores correlacionados entre si, ao método da máxima verosimilhança (*maximum likelihood*).

Segundo Kline (2005) e Byrne (2001), a avaliação da qualidade de ajustamento do modelo hipotético deve ter em conta quer critérios globais, relacionados com a adequação global do modelo, quer critérios específicos, os quais dizem respeito à análise dos parâmetros estimados.

Os índices de ajustamento utilizados para avaliar a adequação do modelo como um todo revelaram um ajustamento sofrível entre os dados e o modelo hipotético ($[\chi^2(71, N = 271) = 173.809, p < .001]$; CFI = .85 e RMSEA = .07, com um intervalo de confiança a 90% de .06 a .09). Adicionalmente, os resultados de avaliação dos parâmetros estimados são pouco satisfatórios. Com efeito, alguns dos parâmetros em estudo não apresentam significância estatística, o que significa que não pode ser rejeitada a hipótese nula de que o peso fatorial de cada variável na dimensão respetiva é igual a zero (Williams et al., 2002). Tomados no seu conjunto, os indicadores apresentados sugerem a necessidade de reespecificar o modelo.

Conduzimos, então, uma AFC da estrutura fatorial do modelo inicial sem a dimensão força interpessoal, cujos itens (itens 8, 11 e 15) não apresentaram significância estatística, tendo-se obtido uma melhoria na qualidade dos índices de ajustamento (revisão 1). Assim, o Qui-quadrado diminuiu de forma significativa $[\chi^2(41, N = 271) = 94.283, p < .001]$; $\Delta \chi^2(30) = 79.526, p < .001$, o CFI sobe para .91 e o RMSEA assume o valor de .07, com um intervalo de confiança a 90% que varia entre .05 e .09, o que aponta para um ajustamento aceitável do modelo revisto. No entanto, o item 4 (*Amor à Aprendizagem*) da dimensão força intelectual e os itens 16 (*Perdão*), 22 (*Otimismo*) e 23 (*Humor*) da dimensão força emocional, apresentam valores da correlação quadrática múltipla¹³⁶ e do peso fatorial¹³⁷ bastante baixos, o que sugere a necessidade de ajustar o modelo sem a dimensão força emocional e sem o item 4 na dimensão força intelectual.

¹³⁶ Os valores da correlação quadrática múltipla representam a extensão em que a variância de uma variável medida é explicada pelo fator latente (Marôco, 2014). O item 4 apresenta o valor de .14 e os itens 16, 22 e 23 apresentam os valores .22, .18 e .11, respetivamente.

¹³⁷ Os valores dos pesos fatoriais estandardizados permitem avaliar se os itens medem o fator latente que se pretende medir. É usual assumir que se pesos fatoriais estandardizados de todos os itens são superiores ou iguais a .5, o fator apresenta validade (Marôco, 2014). O item 4 apresenta o valor de .38 e os itens 16, 22 e 23 apresentam os valores .47, .42 e .33, respetivamente.

O passo seguinte consistiu, então, na sujeição do modelo revisto com apenas 6 itens, divididos em dois fatores correlacionados entre si, a uma AFC (revisão 2). Como se pode observar na Tabela 6.23, em comparação com os modelos anteriores, o modelo que resultou desta nova revisão apresenta melhores índices de ajustamento. Assim, o Qui-quadrado diminui de forma significativa [$\chi^2(8, N = 271) = 16.563, p < .05$]; $\Delta \chi^2(33) = 77.720, p < .001$], o CFI sobe para o valor de .98 e o RMSEA adota o valor de .06, com um intervalo de confiança a 90% que varia entre .02 e .11.

Tabela 6.23. Índices de ajustamento obtidos nas AFC à escala EA-FCP

Modelo	χ^2	g.l.	$\Delta \chi^2$	CFI	RMSEA	Intervalo de Confiança (90%)
Quadridimensional	173.809***	71	-	.85	.07	.06 - .09**
Tridimensional (revisão 1)	94.283***	41	79.526***	.91	.07	.05 - .09*
Bidimensional (revisão 2)	16.563*	8	77.720***	.98	.06	.02 - .11
Unidimensional	49.631***	9	33.068***	.91	.13	.10 - .17***

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Optámos, igualmente, por conduzir uma análise confirmatória ao modelo unidimensional, seguindo a recomendação de Kline (2005). Os resultados de todos os índices de ajustamento por nós considerados apontam para um ajustamento muito inferior do modelo unidimensional aos dados [$\chi^2(9, N = 271) = 49.631, p < .001$]; CFI = .91 e RMSEA = .13, com um intervalo de confiança de 90% de .10 a .17], resultados que vêm reforçar a solução encontrada.

Na Figura 6.4 apresentamos a estrutura fatorial retida¹³⁸. Todos os parâmetros estimados são estatisticamente significativos e os itens apresentam saturações fatoriais superiores a .50. As duas dimensões (força de restrição e força intelectual) correlacionam-se de uma forma positiva e significativa ($r = .65, p < .001$). Com efeito, alguns autores acreditam que as forças possuem certa interdependência entre si (Allan, 2015; Fowers, 2008; Schwartz & Sharpe, 2006). Por exemplo, Schwartz e Sharpe (2006), na perspetiva aristotélica, consideram que as forças e as virtudes não podem ser tratadas isoladamente, mas sim numa relação de interdependência.

¹³⁸ Solução estandardizada onde os valores relativos aos erros de medição são proporções de variância não explicada.

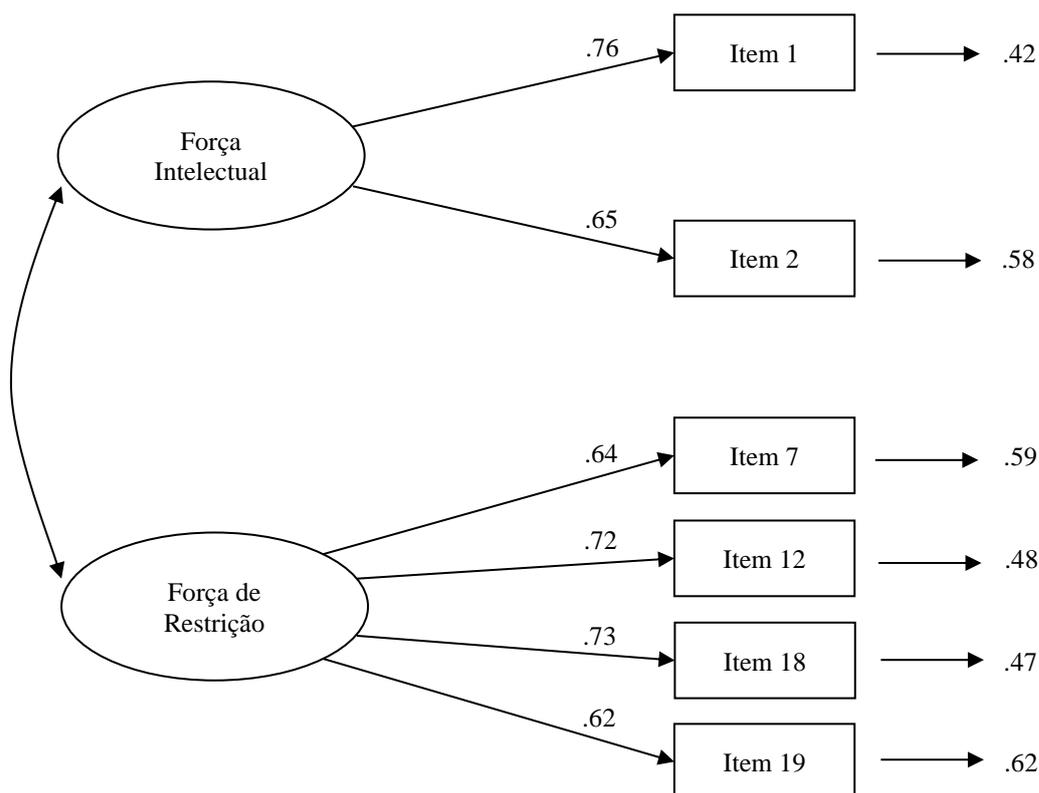


Figura 6.4. Índices de estrutura fatorial da EA-FCP (modelo bidimensional revisto)

A consistência interna da escala EA-FCP foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem. Como é possível observar na Tabela 6.24, a análise da fiabilidade apontou para resultados bastante satisfatórios. Com efeito, a dimensão força de restrição apresenta bons níveis de consistência interna, na medida em que o valor de *alpha* se situa acima do valor de referência de .70 e que os itens se correlacionam de uma forma moderada com o respetivo fator. A dimensão força intelectual apresenta um índice de consistência interna pouco satisfatório, mas os itens correlacionam-se de uma forma moderada com o fator.

Tabela 6.24. EA-FCP: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Forças	Item	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
Restrição	7	.53	.73	.77
	12	.60	.69	
	18	.62	.68	
	19	.53	.74	
Intelectual	1	.43	.43	.66
	2	.50	.32	

CAPÍTULO 7

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo é dedicado à análise e discussão dos resultados obtidos. A apresentação dos dados está organizada em três partes. Na primeira parte, avalia-se o modelo de medida global, sendo que na segunda se apresentam e comentam as médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de *Pearson* dos constructos em estudo e das variáveis caracterizadoras dos inquiridos. Na terceira parte, apresenta-se a evidência empírica relativa às hipóteses de investigação em estudo na presente tese.

7.1. Estimação e avaliação do modelo de medida global

Seguindo a abordagem de Anderson e Gerbing (1988) é necessário analisar o modelo de medida, incluindo todos os constructos do estudo. O modelo de medida global adotado é composto por 37 variáveis observadas que pretendem explicar sete constructos: RSO Percebida, Comprometimento Afetivo (CA), Desempenho Próprio do Papel (DPP), Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), Comportamento Contraprodutivo (CCP), Desempenho Adaptativo (DA) e Virtudes Individuais (VI). Os instrumentos de medida utilizados e os estudos relativos às qualidades psicométricas de cada um deles foram já apresentados no capítulo anterior.

A estimação e avaliação do modelo de medida global foi efetuada por meio da AFC. Tal como mencionado nos estudos anteriores, nos casos em que já existe algum conhecimento sobre a estrutura das variáveis latentes e indicadores de medida associados, esta ferramenta revela-se como a mais adequada¹³⁹.

A amostra constituída por 561 indivíduos que participaram na presente investigação garantiu as condições mínimas necessárias à condução da AFC, ou seja, um mínimo de 200

¹³⁹ O uso da AFE não se revelou estritamente necessário neste estudo, uma vez que as escalas propostas são compostas por itens que já foram desenvolvidos, testados e adaptados com o objetivo de medir os respetivos constructos.

observações (Hoyle, 2000) e um rácio de pelo menos cinco observações por cada parâmetro livre (Bentler & Chou, 1987). No nosso caso, temos 561 sujeitos para 106 parâmetros livres (5.3:1), rácio que ultrapassa o valor exigido.

A AFC foi conduzida através do método da máxima verosimilhança de forma a analisar a validade e consistência dos constructos do modelo original. A avaliação da qualidade do ajustamento do modelo hipotético foi feita tendo em conta critérios globais e critérios específicos.

Os resultados da avaliação dos parâmetros estimados são bastante favoráveis. Com efeito, todos os parâmetros em estudo apresentam viabilidade e significância estatística, o que significa que pode ser rejeitada a hipótese nula de que o peso fatorial de cada variável na dimensão respetiva é igual a zero (Williams et al., 2002).

Os índices de ajustamento utilizados para avaliar a adequação do modelo como um todo revelaram um ajustamento satisfatório entre os dados e o modelo hipotético. Com efeito, obtivemos um valor significativo no teste do Qui-quadrado [χ^2 (597, N = 561) = 1563.038, $p < .001$], o valor do CFI é de .90 e o RMSEA assume o valor de .05, com um intervalo de confiança a 90% que varia entre .05 e .06, o que aponta para um ajustamento aceitável do modelo (Tabela 7.1).

Tabela 7.1. Índices de ajustamento obtidos na AFC ao modelo de medida global

Modelo	χ^2	g.l.	CFI	RMSEA	Intervalo de Confiança (90%)
Modelo de Medida	1563.038***	597	.90	.05	.05 - .06*

* $p < .05$; *** $p < .001$

Na Tabela 7.2 são apresentadas informações complementares do modelo de medida, nomeadamente, pesos fatoriais estandardizados (λ), fiabilidade individual dos itens (λ^2), fiabilidade compósita dos fatores (FC), variância extraída média (VEM) e *alpha* de Cronbach (α).

Tabela 7.2. Pesos fatoriais estandardizados, fiabilidade individual dos itens, fiabilidade compósita, variância extraída média e *alpha* de Cronbach

Dimensão	Item	λ	λ^2	FC	VEM	α
Económica	1	.78	.61	.79	.56	.78
	2	.79	.62			
	3	.66	.43			
Legal	6	.83	.68	.87	.62	.86
	7	.80	.64			
	8	.77	.59			
	9	.74	.54			
Ética	11	.76	.58	.86	.55	.85
	12	.76	.57			
	13	.71	.50			
	14	.73	.54			
	15	.73	.54			
RSO Global ^a	Económica	.54	.29	.84	.65	.75
	Legal	.83	.69			
	Ética	.99	.97			
CA	1	.70	.49	.90	.70	.89
	2	.85	.72			
	3	.90	.80			
	4	.88	.77			
DPP	1	.65	.43	.84	.57	.84
	2	.81	.66			
	3	.83	.69			
	4	.71	.51			
CCO	5	.71	.50	.72	.41	.69
	6	.59	.35			
	7	.45	.20			
	8	.75	.56			
CCP	10	.72	.52	.84	.64	.84
	11	.82	.68			
	12	.86	.73			
DAP	13	.71	.50	.84	.56	.81
	14	.85	.73			
	15	.79	.63			
	16	.63	.40			
Intelectual	1	.75	.56	.71	.56	.72
	2	.74	.55			

Tabela 7.2: Pesos fatoriais estandardizados, fiabilidade individual dos itens, fiabilidade compósita, variância extraída média e *alpha* de Cronbach (continuação)

Dimensão	Item	λ	λ^2	FC	VEM	α
Restrição	7	.67	.44	.76	.44	.76
	12	.66	.43			
	18	.71	.50			
	19	.62	.38			

Nota. λ = Peso fatorial estandardizado; λ^2 = Fiabilidade individual do item; FC = Fiabilidade compósita; VEM = Variância extraída média; α = *Alpha* de Cronbach; ^a Para o cálculo do *alpha* de Cronbach calculou-se, primeiro, três indicadores das dimensões da RSO global, através da média dos itens que os compõem.

Todos os parâmetros estimados são estatisticamente significativos, apresentam saturações fatoriais superiores a .50 e fiabilidades individuais superiores a .25, à exceção do item 7 que mede o CCO (“*Eu ajusto o meu horário de trabalho quando necessário*”). Este item apresenta um baixo peso fatorial ($\lambda = .45$) e, conseqüentemente, baixa fiabilidade individual ($\lambda^2 = .20$). A decisão de manter o item prendeu-se com o facto de se encontrar moderadamente correlacionado com o fator respetivo e de a sua eliminação descer o *alpha* da dimensão (de .69 para .68). Estes resultados atestam que os indicadores retidos apresentam uma forte relação com o constructo a que se encontram associados, comprovando a validade fatorial¹⁴⁰.

Ademais, a fiabilidade das escalas¹⁴¹, medida através do *alpha* de Cronbach e da fiabilidade compósita é satisfatória para todas as dimensões, especificamente, o coeficiente *alpha* de Cronbach variou entre .69 e .89 e o coeficiente de consistência interna compósita (FC) variou entre .71 e .90.

Quanto à validade convergente¹⁴², verifica-se que a variância extraída média (VEM) é superior ou igual a .50 para todos os constructos exceto nas dimensões CCO (VEM = .41) e

¹⁴⁰ A validade fatorial ocorre quando os itens medem o fator latente que se pretende medir (Marôco, 2014). Para garantir que uma escala tem validade fatorial, é necessário que todos os itens de uma escala: (a) sejam estatisticamente significativos, (b) apresentem pesos fatoriais elevados ($\lambda \geq .50$) e (c) possuam fiabilidades individuais adequadas ($\lambda^2 \geq .25$).

¹⁴¹ A fiabilidade de um instrumento refere-se à consistência e reprodutibilidade da medida (Marôco, 2014). Uma das medidas mais utilizadas para avaliar a fiabilidade é o *alpha* de Cronbach. Outra medida é a fiabilidade compósita (Fornell & Larcker, 1981). Para as escalas apresentarem fiabilidade, (a) o *alpha* de Cronbach deve ser, pelo menos, satisfatório ($\alpha \geq .70$) (Nunnally, 1978) e (b) a fiabilidade compósita deve ser igual ou superior a .60 (Fornell & Larcker, 1981) ou igual ou superior a .70 (Hair et al., 2006) para todas as dimensões.

¹⁴² Quando os diversos itens que compõem um constructo partilham um elevado nível de variância comum, pode-se afirmar que existe validade convergente (Hair et al., 2006). Para garantir que uma escala tem validade convergente, é necessário que, para todas as dimensões do constructo, a variância extraída média (VEM) seja igual ou superior a .50 (Fornell & Larcker, 1981).

Força de Restrição (VEM = .44) que apresentam o desempenho mais frágil, sugerindo que, no global, as medidas apresentam validade convergente.

Para aferir a validade discriminante¹⁴³, foram analisadas as correlações entre todas as variáveis latentes. Com efeito, os valores da VEM dos constructos são superiores ao quadrado da correlação entre esses fatores, comprovando a validade discriminante, à exceção do constructo de 2.^a ordem com as suas dimensões, cuja correlação ao quadrado entre os constructos apresenta um valor superior à VEM de ambas que se justifica pelo facto de medirem um constructo comum (Fornell & Larcker, 1981; Marôco, 2014).

Em suma, a evidência sugere que o modelo de medida global apresenta fiabilidade adequada e validade fatorial, convergente e discriminante.

Apesar das preocupações metodológicas enunciadas no capítulo anterior que procuraram reduzir os riscos de variância do método comum (Podsakoff et al., 2003), reconhece-se que a presente pesquisa não está isenta de tais riscos atendendo a que as pontuações das variáveis em estudo foram obtidas por autorrelato num único instrumento e num mesmo período no tempo. Assim, e seguindo as indicações de Podsakoff et al. (2003), procedemos ao teste do fator único de Harman¹⁴⁴.

Este teste consiste na condução de uma AFE com todos os itens das variáveis latentes em estudo através do método das componentes principais e sem rotação de fatores. Segundo Podsakoff et al. (2003), quando emerge da solução um único fator com valores próprios superiores a um, ou quando o primeiro fator que emerge da solução explica mais de 50% da variância total, significa que o estudo pode padecer de problemas relativos à variância do método comum (Kaltsonoudi et al., 2021). O resultado do teste do fator único de Harman sugere que a variância do método comum não é uma séria ameaça à validade do presente estudo dado que: (a) emergiram nove fatores com valores próprios superiores a um e (b) o primeiro fator explica apenas 24.4% da variância total dos dados.

O teste do fator único de Harman foi, igualmente, realizado através da condução de uma AFC, que representa uma técnica mais robusta para calcular o ajustamento do modelo, com

¹⁴³ A validade discriminante corresponde ao quanto um constructo é verdadeiramente distinto de outros (Hair et al., 2006). Determinar a validade discriminante das variáveis latentes é fundamental; caso contrário o investigador não tem a certeza se os resultados dos testes de hipóteses num modelo são reais ou se resultam de discrepâncias estatísticas (Farrell, 2010).

¹⁴⁴ O teste do fator único de Harman, embora não esteja isento de críticas, é o mais utilizado para testar o erro da variância do método comum, provavelmente pela simplicidade da sua operacionalização (e.g., Fuller et al., 2016; Jordan & Troth, 2020; Kaltsonoudi et al., 2021).

todos os itens a saturarem num único fator (Podsakoff et al., 2003). Segundo Malhotra et al. (2006), a variância do método comum representa uma possível ameaça à validade do estudo caso o modelo hipotético se ajuste aos dados. Os índices de qualidade do ajustamento obtidos revelam um mau ajustamento do modelo com um único fator ($\chi^2(628, N = 561) = 6262.251$, $p < .001$; o valor do CFI é de .43 e o RMSEA assume o valor de .13, com um intervalo de confiança a 90% que varia entre .12 e .13).

Em suma, o teste do fator único de Harman, realizado, quer através da AFE quer através da AFC, sugerem que o erro da variância do método comum não representa um problema influenciador dos resultados do presente estudo.

7.2. Médias, desvios-padrão e correlações

As médias, os desvios-padrão e os coeficientes de correlação de *Pearson*¹⁴⁵ constam da Tabela 7.3.

Atendendo à amplitude da escala (1 a 7), todas as dimensões da RSO percebida, e o próprio constructo de 2.^a ordem, apresentam, em média, elevadas pontuações. A média mais elevada nestes constructos ocorre nas perceções de responsabilidades legais (6.03). O comprometimento afetivo (escala de 1 a 7) apresenta igualmente uma média elevada (5.18).

Todas as dimensões do desempenho individual (escala de 1 a 7) apresentam, em média, elevadas pontuações, que variam entre 5.44 e 6.03, à exceção do CCP, cuja pontuação pode ser entendida como baixa (1.62).

As médias dos constructos força intelectual e força de restrição (escala de 1 a 9) evidenciam também uma média elevada, respetivamente, 6.27 e 6.49.

¹⁴⁵ O coeficiente de correlação de *Pearson* (r), cujo coeficiente varia entre -1 e 1, mede a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis (Marôco, 2011). Se $r > 0$ as variáveis variam no mesmo sentido; se $r < 0$ as variáveis variam em sentido oposto. De acordo com Marôco (2011, p. 24), consideramos que as correlações são: (i) fracas quando o valor absoluto de r ($|r|$) é inferior a .25; (ii) são moderadas para $.25 \leq |r| < .50$; (iii) são fortes para $.50 \leq |r| < .75$ e (iv) são muito fortes se $|r| \geq .75$.

Tabela 7.3. Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de *Pearson*

Variável	M	SD	N	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Género	-	-	558	-							
2. Idade	-	-	561	-.03	-						
3. Setor	-	-	561	-.27**	.27**	-					
4. Atividade	-	-	561	-.22**	-.08	-.42**	-				
5. Experiência	-	-	561	-.11**	.78**	.30**	-.07	-			
6. Antiguidade	-	-	561	-.04	.70**	.35**	-.19**	.82**	-		
7. Habilitações	-	-	556	-.04	-.24**	.06	.03	-.25**	-.27**	-	
8. Cargos de Chefia	-	-	561	-.05	.18**	.01	-.08	.19**	.15**	.23**	-
9. Económica ^a	5.63	1.14	561	.24**	-.04	-.37**	.09*	.00	.02	-.12**	.01
10. Legal ^a	6.03	0.86	561	.14**	-.01	-.16**	.19**	-.02	-.03	.08	.08*
11. Ética ^a	5.53	1.02	561	.18**	-.02	-.18**	.12**	-.02	-.01	-.04	.06
12. RSO Global ^{a, b}	5.73	0.83	561	.23**	-.03	-.30**	.16**	-.01	-.00	-.05	.06
13. CA ^a	5.18	1.24	561	.08	.14**	-.14**	.10*	.14**	.12**	.00	.19**
14. DPP ^a	6.03	0.68	561	.01	.07	.02	.13**	.08	.07	-.12**	-.07
15. CCO ^a	5.76	0.90	561	-.05	.01	.02	-.03	.07	.03	.09*	.19**
16. CCP ^a	1.62	1.03	561	-.08	-.05	.03	-.02	-.03	-.02	-.05	-.06
17. DAP ^a	5.44	1.02	561	.02	-.09*	-.08*	.03	-.01	-.03	.04	.17**
18. Intelectual ^c	6.27	1.22	561	-.10*	-.04	.02	.02	.00	.00	.04	.10*
19. Restrição ^c	6.49	1.09	561	-.03	.05	-.01	.08	.04	.06	-.03	.06

Tabela 7.3: Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de *Pearson* (continuação)

Variável	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
9. Económica ^a	-									
10. Legal ^a	.40**	-								
11. Ética ^a	.46**	.70**	-							
12. RSO Global ^{a, b}	.79**	.82**	.87**	-						
13. CA ^a	.28**	.40**	.54**	.49**	-					
14. DPP ^a	.19**	.22**	.22**	.25**	.22**	-				
15. CCO ^a	.21**	.23**	.27**	.29**	.32**	.40**	-			
16. CCP ^a	-.11**	-.21**	-.15**	-.19**	-.10*	-.13**	-.01	-		
17. DA ^a	.23**	.29**	.32**	.34**	.33**	.40**	.57**	-.01	-	
18. Intelectual ^c	-.03	.05	.09*	.04	.12**	.10*	.21**	.02	.26**	-
19. Restrição ^c	.08*	.20**	.20**	.19**	.24**	.26**	.21**	-.04	.30**	.45**

1 = Género (1: feminino; 0: masculino); 2 = Idade (1: menos de 20 anos; 2: 20 a 30; 3: 31 a 40; 4: 41 a 50; 5: 51 a 60; 6: mais de 60 anos); 3 = Setor de atividade (1: público; 0: privado); 4 = Atividade (1: indústria; 0: não indústria); 5 = Experiência profissional (1: menos de 5 anos; 2: 5 a 10; 3: 11 a 15; 4: 16 a 20; 5: 21 a 25; 6: mais de 25 anos); 6 = Antiguidade na organização (1: menos de 5 anos; 2: 5 a 10; 3: 11 a 15; 4: 16 a 20; 5: 21 a 25; 6: mais de 25 anos); 7 = Habilitações literárias (1: até ao 9.º ano; 2: secundário; 3: formação técnico-profissional; 4: bacharelato/licenciatura; 5: estudos pós-graduados ou mestrado; 6: doutoramento); 8 = Cargos de chefia (1: chefia; 0: não chefia); 9 = Responsabilidade social económica; 10 = Responsabilidade social legal; 11 = Responsabilidade social ética; 12 = Responsabilidade social global; 13 = Comprometimento afetivo; 14 = Desempenho Próprio do Papel (DPP); 15 = Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO); 16 = Comportamento Contraprodutivo (CCP); 17 = Desempenho Adaptativo (DA); 18 = Força Intelectual; 19 = Força de Restrição; M = Média; SD = Desvio Padrão; N = Tamanho da amostra. ^a escala de 1 a 7; ^b média das variáveis 10, 11 e 12; ^c escala de 1 a 9. * p < .05; ** p < .01.

Analisando as correlações estatisticamente significativas, os dados sugerem o seguinte:

- (a) As associações entre o género e as restantes variáveis são moderadas ($.25 \leq |r| < .50$) ou fracas ($|r| < .25$), sendo que os resultados sugerem que as mulheres têm menor experiência profissional, menores níveis da força intelectual e maiores perceções da RSO (incluindo as responsabilidades económicas, legais e éticas). Por outro lado, as empresas do setor público e as empresas industriais têm menos mulheres ao serviço.
- (b) Existe uma associação positiva forte ($.50 \leq |r| < .75$) entre a idade e a antiguidade e uma associação positiva muito forte ($|r| \geq .75$) entre a idade e a experiência profissional. Por outro lado, existe uma associação negativa fraca entre a idade e a escolaridade (os indivíduos com mais idade têm menores níveis de escolaridade). Ocorre, igualmente, uma associação positiva fraca entre os indivíduos que ocupam cargos de chefia e a idade, sugerindo que os colaboradores com cargos de chefia têm mais idade. Observa-se que nas empresas públicas os indivíduos têm mais idade (associação moderada). Ocorre uma associação positiva fraca entre a idade e o comprometimento afetivo. Por outro lado, há uma associação negativa fraca entre a idade e o DA.
- (c) Existe uma associação moderada entre o setor público e a experiência profissional e a antiguidade na organização, sugerindo que as empresas do setor público têm mais colaboradores com mais anos de experiência e anos de serviço do que as empresas privadas. Por outro lado, as associações entre o setor e a RSO são fracas ou moderadas, sendo que os resultados sugerem que nas empresas do setor privado os colaboradores percecionam um maior envolvimento em práticas da RSO. Por outro lado, por comparação com as empresas privadas, as empresas do setor público empregam colaboradores com menor comprometimento afetivo e menor DA.
- (d) As empresas industriais evidenciam um maior envolvimento em práticas de RSO. Por outro lado, os resultados sugerem que nas empresas industriais os colaboradores demonstram maior DPP e maior comprometimento afetivo comparativamente às empresas não industriais.
- (e) Emerge uma associação negativa moderada entre a experiência profissional e a escolaridade, sugerindo que os colaboradores com mais anos de experiência têm menores habilitações. Ocorre uma associação positiva muito forte entre a experiência profissional e a antiguidade na organização. Decifra-se uma associação positiva fraca entre a experiência profissional e o comprometimento afetivo. Por outro lado, os

resultados sugerem que os cargos de chefia são ocupados por colaboradores com mais experiência.

- (f) Constata-se uma associação negativa moderada entre a antiguidade na organização e a escolaridade, sugerindo que os colaboradores mais antigos têm menores habilitações. Por outro lado, verifica-se uma associação positiva fraca entre a antiguidade e os colaboradores que ocupam cargos de chefia. Deteta-se uma associação positiva fraca entre a antiguidade e o comprometimento afetivo.
- (g) Existe uma associação positiva fraca entre o nível de escolaridade e os colaboradores que ocupam cargos de chefia. Emerge uma associação negativa fraca entre a escolaridade e a dimensão económica da RSO percebida. Os indivíduos com maior escolaridade apresentam uma associação negativa fraca com o DPP e uma associação positiva fraca com o CCO.
- (h) Os colaboradores que ocupam posições de chefia reconhecem um maior envolvimento das organizações em práticas de responsabilidade legal. Por outro lado, os resultados sugerem que os colaboradores com cargos de chefia demonstram maior comprometimento afetivo, CCO, DA e força intelectual.
- (i) Todas as dimensões da RSO percebida intercorrelacionam-se positivamente, ocorrendo o mesmo com as duas dimensões das virtudes individuais.
- (j) Todas as dimensões da RSO percebida apresentam associações positivas com o comprometimento afetivo e com todas as dimensões do desempenho individual, à exceção do CCP, com o qual apresentam uma associação negativa.
- (k) Observam-se relações positivas fracas entre todas as dimensões da RSO (incluindo a RSO global) e a força de restrição. Constata-se, ainda, uma associação positiva fraca entre a responsabilidade social ética e a força intelectual.
- (l) O comprometimento afetivo está positivamente associado com as duas dimensões das virtudes individuais e com as dimensões do desempenho individual, à exceção do CCP, com o qual apresenta uma associação negativa.
- (m) O DPP apresenta associações positivas com o CCO, o DA, a força intelectual e a força de restrição, e associação negativa com o CCP.
- (n) O CCO e o DA estão positivamente associados à força intelectual e à força de restrição.
- (o) O CCO está positivamente associado ao DA.

7.3. Teste das hipóteses de investigação

Neste subcapítulo procede-se ao teste das hipóteses de investigação desenvolvidas no Capítulo 5 – Método e Hipóteses de Investigação recorrendo à ferramenta computacional *Process* (versão 4.0), que opera em conjunto com o *IBM SPSS Statistics* (versão 28) e utiliza o método de reamostragem *Bootstrap*¹⁴⁶ (Hayes, 2018).

O *Process* consiste numa ferramenta computacional (*macro*) desenvolvida por Hayes (2018) e disponível para *download* gratuito no site www.processmacro.org. Esta ferramenta, que se tornou bastante popular nos últimos anos, emprega técnicas de regressão para medir o efeito de mediação, moderação e análise de processos condicionais de variáveis manifestas (observadas) de uma forma simples e intuitiva, na medida em que oferece ao utilizador um conjunto de modelos pré-definidos que respeitam distintos diagramas conceptuais e estatísticos a estimar (consultar o Apêndice A (pp. 584-612) do livro de Hayes (2018) para mais detalhes sobre os modelos disponíveis) (Hayes et al., 2017). Cada um dos modelos pré-definidos no *Process* é estimado através da regressão de mínimos quadrados ordinários (do inglês *Ordinary Least Squares regression*) (Hayes et al., 2017). É importante ressaltar que o modelo de equações estruturais (Marôco, 2014) apresenta, em comparação com o *Process*, diversas vantagens, tais como, (i) permitir estimar simultaneamente múltiplas equações de regressão, (ii) permitir representar conceitos não observáveis (variáveis latentes), (iii) permitir quantificar erros de medida no processo de estimação e (iv) permitir maior flexibilidade na especificação do modelo (e.g., Hayes, 2018; Hayes et al., 2017; Hayes & Rockwood, 2020). No entanto, optámos, nesta tese, por recorrer ao *Process* para testar as hipóteses de investigação estabelecidas devido, essencialmente, à dimensão da amostra em estudo. Com efeito, a amostra de 561 sujeitos não garantiu as condições mínimas necessárias à condução da *análise de equações estruturais* de pelo menos cinco observações por cada parâmetro livre (Bentler & Chou, 1987), na medida em que temos 561 sujeitos para 194 parâmetros livres, ou seja, um rácio de 2.9:1. Em suma, o *Process* surge como uma

¹⁴⁶ O método de reamostragem *Bootstrap* baseia-se na extração de um número elevado (1.000-10.000) de amostras, da amostra original com reposição e com a mesma dimensão da amostra original. Para cada uma das amostras *Bootstrap* é calculada a estatística de interesse e a distribuição empírica da estatística de interesse é obtida. A partir dos valores das estatísticas *Bootstrap* obtidas pode depois calcular-se um *p-value* ou um intervalo de confiança (Marôco, 2011, p. 766). Este método apresenta elevada precisão e é livre de qualquer pressuposto com exceção de que a amostra represente convenientemente as características da população sob estudo e para a qual se quer generalizar (Marôco, 2014, p. 156). Hayes (2018) recomenda o mínimo de 5.000 amostras.

alternativa viável e eficaz para o teste das hipóteses estabelecidas, na medida em que tem sido reconhecida como uma abordagem robusta e fiável na estimação dos efeitos indiretos condicionais (Abid et al., 2019).

Antes de testar o modelo proposto, explicitar-se-ão as variáveis de controlo incluídas no modelo.

7.3.1. Variáveis de controlo incluídas no modelo

No questionário solicitou-se informação de carácter descritivo e demográfico com vista tanto a caracterizar a amostra quanto a recolher informação para as variáveis de controlo¹⁴⁷ (Becker et al., 2016). A escolha destas variáveis é fundamentada pelas evidências empíricas, como seguidamente se explicitará.

Idade. Alguns estudos revelam que a idade afeta as perceções da RSO. O estudo de Titko et al. (2021) revelou que as gerações mais antigas tendem a valorizar mais as práticas socialmente responsáveis das organizações comparativamente às gerações mais novas. Outros estudos revelam que a idade apresenta correlações positivas com o comprometimento (Mathieu & Zajac, 1990). Em diversas investigações, a idade emerge positivamente associada aos níveis de CCO e negativamente associada aos níveis de CCP (Pletzer, 2021). Por outro lado, evidências empíricas revelam a existência de associações positivas significativas entre a idade e as forças do carácter, sendo as associações mais fortes com a curiosidade e o amor pela aprendizagem (virtude da sabedoria e conhecimento), a equidade (virtude da justiça) e o perdão e o autocontrolo (virtude da temperança) (Linley et al., 2007). A idade foi medida por categorias de resposta (1: menos de 20 anos; 2: 29 a 30; 3: 31 a 40; 4: 41 a 50; 5: 51 a 60; 6: mais de 60 anos).

Setor de atividade. São escassos os estudos que analisam do impacto do setor de atividade nas perceções da RSO (Titko et al., 2021). O estudo de Al-Zoubi e Al-Tkayneh (2019) revela que os indivíduos que trabalham em organizações do setor público têm maiores perceções da RSO quando comparados com os que trabalham em organizações do setor privado. Por outro lado, a maioria dos estudos sugere que os colaboradores que trabalham

¹⁴⁷ As variáveis de controlo são entendidas como variáveis explicativas relevantes para a melhoria da especificação do modelo (Becker et al., 2016).

em organizações do setor privado manifestam níveis mais elevados de comprometimento, apesar de se encontrarem na literatura evidências empíricas contrárias (Hansen & Kjeldsen, 2018). Outros estudos demonstram que os colaboradores que trabalham em organizações do setor público manifestam níveis mais elevados de CCO quando comparados com os que trabalham no setor privado (Cetin et al., 2015; Kalia & Bhardwaj, 2019). Alguns estudos reportam, igualmente, diferenças entre os setores de atividade no que respeita às características de personalidade, sugerindo que os indivíduos que são atraídos para trabalhar no setor público têm características de personalidade diferentes daqueles que são atraídos para trabalhar no setor privado (Bourantas & Papalexandris, 1999). Assim, controlou-se o setor de atividade considerando-se as organizações públicas versus privadas (1: público; 0: privado).

Atividade da organização. Investigação anterior demonstrou que a atividade da organização tem impacto no desempenho social desta. O estudo de Acabado et al. (2020) revela que a indústria transformadora é a atividade que denota poder preditivo mais forte sobre as iniciativas ambientalmente sustentáveis. Por outro lado, num estudo desenvolvido em Portugal, Alves et al. (2020) confirmaram que a atividade da organização tem um impacto positivo no comprometimento organizacional. Assim, controlou-se a atividade da organização considerando-se a atividade da indústria versus não indústria (1: indústria; 0: não indústria).

Experiência profissional. No geral, a experiência profissional promove o conhecimento da tarefa, o que conduz a melhores níveis de desempenho no trabalho (Borman & Motowidlo, 1993). No estudo de Jaswal e Chand (2019), a experiência profissional emergiu como preditora dos CCO. A experiência profissional foi medida por categorias de resposta (1: menos de 5 anos; 2: 5 a 10; 3: 11 a 15; 4: 16 a 20; 5: 21 a 25; 6: mais de 25 anos).

Antiguidade na organização. Estudos anteriores sugerem que colaboradores com mais anos de casa são mais propensos a desenvolver um vínculo emocional mais forte com a organização (Ko et al., 2018). Por outro lado, o estudo de Kalia e Bhardwaj (2019) mostrou que a antiguidade tem um efeito não-linear (formato em U-invertido) no DPP e no CCO, com as correlações a diminuírem após os 30 anos de antiguidade. Os autores argumentam que os colaboradores que trabalham há mais tempo na organização tendem a desenvolver fortes sentimentos de pertença, que se reflete, por sua vez, em maiores níveis de desempenho individual. A antiguidade na organização foi medida por categorias de resposta (1: menos de 5 anos; 2: 5 a 10; 3: 11 a 15; 4: 16 a 20; 5: 21 a 25; 6: mais de 25 anos).

Cargos de chefia. Os gestores, quando comparados com os não gestores, estão mais preocupados e conscientes da importância da RSO (Story & Neves, 2015). Por outro lado, indivíduos que ocupam elevados cargos na organização tendem a manifestar níveis mais elevados de comprometimento (Bashir & Gani, 2020). Consideraram-se como colaboradores que ocupam cargos de chefias os que descreveram como função ocuparem algum cargo de chefia (direção ou chefia intermédia). O cargo de chefia foi codificado em 1 (chefia) e 0 (não chefia).

No teste das hipóteses de investigação, porém, não será possível controlar o efeito de todas as variáveis de controlo, devido aos valores omissos que algumas apresentam. Com efeito, atendendo que o *Process* exclui da análise todos os casos onde emergem valores omissos (Hayes, 2018, p. 577), o que conduziria a uma redução da dimensão da amostra, apenas será controlado o efeito das seguintes variáveis de controlo: (a) idade, (b) setor de atividade (1: público, 0: privado), (c) atividade da organização (1: indústria, 0: não indústria), (d) experiência profissional, (e) antiguidade na organização e (f) exercício de funções de chefia (1: chefia, 0: não chefia).

Seguindo as recomendações de Becker et al. (2016), todas as relações não estatisticamente significativas devem ser excluídas da análise para não aumentar excessivamente a complexidade do modelo. Assim, testou-se, previamente, a correlação entre todas as variáveis de controlo e as variáveis latentes em estudo (cf. Tabela 7.3). As variáveis de controlo identificadas apresentam relações estatisticamente significativas com as variáveis critério, nomeadamente, com o comprometimento afetivo e com as várias dimensões do desempenho individual, pelo que foram incluídas em todos os modelos estimados apresentados nas secções seguintes.

- a) A idade influencia o CA e o DA;
- b) O setor de atividade influencia o CA e o DA;
- c) A atividade da organização influencia o CA e o DPP;
- d) A experiência profissional influencia o CA;
- e) A antiguidade influencia o CA;
- f) O exercício de funções de chefia pelo colaborador influencia o CA, o CCO e o DA.

7.3.2. Resultados dos testes das hipóteses de investigação

Considerando as hipóteses de investigação, foram estimados vários modelos simples de mediação (Modelo 4; Hayes, 2018) e vários modelos de dupla moderação (Modelo 2; Hayes, 2018)¹⁴⁸. Em todos os modelos estimados foram incluídas as variáveis de controlo como covariáveis (i.e., idade, setor, atividade, experiência profissional, antiguidade e cargos de chefia)¹⁴⁹. As estimativas foram realizadas através do método de reamostragem *Bootstrap* para 5.000 amostras e calcularam-se os respetivos intervalos de confiança a 95% para o teste da significância dos efeitos indiretos. Os efeitos são considerados significativos quando o intervalo de confiança não inclui o valor zero (Hayes, 2018).

7.3.2.1. Relações entre as perceções da RSO, o comprometimento afetivo e o desempenho individual

Foram estimados quatro modelos de mediação simples (Modelo 4; Hayes, 2018) para testar as hipóteses H1, H2, H3 e H4. No primeiro modelo, foram introduzidas as perceções da RSO como variável preditora, o DPP como variável critério, o CA como variável mediadora e as variáveis de controlo como covariáveis. Os modelos seguintes mantiveram-se inalterados, à exceção da variável critério, com o CCO a ser introduzido no segundo modelo, o DA a ser introduzido no terceiro modelo e o CCP a ser introduzido no quarto modelo. Os resultados das análises conduzidas encontram-se sistematizados na Tabela 7.4.

Como podemos observar na Tabela 7.4, as perceções da RSO relacionam-se de forma positiva e estatisticamente significativa com os níveis de comprometimento afetivo dos colaboradores ($b = .70$, $p < .001$), tal como postulado na hipótese H1 da presente investigação.

¹⁴⁸ Os modelos foram testados separadamente para cada variável critério (variável dependente) e para cada variável preditora (variável independente) uma vez que o *Process* não permite a entrada simultânea de múltiplas variáveis critério e/ou variáveis predictoras (Hayes, 2018).

¹⁴⁹ Por questões de economia de espaço e de legibilidade do presente texto, optámos por não reportar os resultados dos coeficientes relativos às variáveis de controlo. As tabelas completas podem ser consultadas nos respetivos Apêndices.

Tabela 7.4. Análise das relações entre as percepções da RSO, o CA e o desempenho

VC/Preditor	b	SE	95% CI		R ²
			LLCI	ULCI	
Comprometimento afetivo					.29***
Responsabilidade social	.70***	.06	.59	.81	
Desempenho próprio do papel					.12***
Comprometimento afetivo	.08**	.03	.02	.13	
Responsabilidade social	.18***	.04	.10	.25	
Efeito indireto	.05	.02	.02	.09	
Comportamentos de cidadania					.17***
Comprometimento afetivo	.15***	.03	.09	.22	
Responsabilidade social	.24***	.05	.14	.34	
Efeito indireto	.11	.04	.04	.19	
Desempenho adaptativo					.19***
Comprometimento afetivo	.17***	.04	.10	.25	
Responsabilidade social	.30***	.06	.19	.41	
Efeito indireto	.12	.04	.06	.21	
Comportamentos contraprodutivos					.04**
Comprometimento afetivo	-.00	.04	-.08	.08	
Responsabilidade social	-.24***	.06	-.37	-.12	
Efeito indireto	-.00	.03	-.05	.07	

Nota: N = 561. VC = variável critério. b = coeficiente de regressão não estandardizado. SE = erro-padrão. CI = intervalo de confiança. LLCI = limite inferior intervalo de confiança, ULCI = limite superior intervalo de confiança. Por uma questão de facilidade de leitura, os resultados dos coeficientes das variáveis de controlo foram omitidos da tabela. Os resultados completos da análise encontram-se no Apêndice M. ** p < .01; *** p < .001.

Os resultados sugerem, também, que as percepções da RSO se relacionam de forma positiva e estatisticamente significativa com os níveis de (i) DPP (b = .18, p < .001), (ii) CCO (b = .24, p < .001), e (iii) DA (b = .30, p < .001), e de forma negativa e estatisticamente significava com os níveis de CCP (b = -.24, p < .001), tal como previsto nas hipóteses H2a, H2b, H2c e H2d.

Já no que se refere à relação entre o comprometimento afetivo e o desempenho individual dos colaboradores, os resultados mostram que comprometimento afetivo se relaciona de forma positiva e estatisticamente significativa com os níveis de (i) DPP (b = .08, p < .01), (ii) CCO (b = .15, p < .001), e (iii) DA (b = .17, p < .001) dos colaboradores, tal como postulado pelas hipóteses H3a, H3b e H3c. O comprometimento afetivo não revelou, contudo, ter um impacto significativo nos níveis de CCP dos colaboradores (b = -.00, p > .05), pelo que não foi encontrado suporte empírico para a hipótese H3d.

Por fim, os resultados obtidos pelo método do *Bootstrap* indicam um efeito indireto das percepções da RSO nas três dimensões de desempenho individual através do comprometimento afetivo. Com efeito, as percepções da RSO têm um efeito indireto positivo e estatisticamente significativo nos níveis de (i) DPP ($b = .05$, LLCI = $.02$, ULCI = $.09$), (ii) CCO ($b = .11$, LLCI = $.04$, ULCI = $.19$) e (iii) DA ($b = .12$, LLCI = $.06$, ULCI = $.21$) para um intervalo de confiança de 95%. Contudo, como as relações entre as percepções da RSO e as várias dimensões do desempenho individual dos colaboradores (i.e., DPP, CCO e DA) se mantêm significativas quando controlamos o efeito do comprometimento afetivo, está-se perante uma mediação parcial (Baron & Kenny, 1986). Infere-se, portanto, que as hipóteses H4a, H4b e H4c foram sustentadas, isto é, que o comprometimento afetivo medeia parcialmente a relação entre as percepções da RSO e as três dimensões do desempenho individual (DPP, CCO, DA).

Por outro lado, as percepções da RSO não revelaram, contudo, um efeito indireto estatisticamente significativo nos CCP dos colaboradores ($b = -.00$, LLCI = $-.05$, ULCI = $.07$), pelo que não foi encontrado suporte empírico para a hipótese H4d.

7.3.2.2. Relações entre as virtudes individuais, o comprometimento afetivo e o desempenho individual

No total, foram estimados oito modelos de mediação simples (Modelo 4; Hayes, 2018) para testar as hipóteses H5, H6 e H7. Uma vez que o presente estudo pretende testar as hipóteses da existência de uma relação curvilínea quadrática (não linear) entre as virtudes individuais (medidas, neste estudo, através da *força intelectual* e da *força de restrição*) e o comprometimento afetivo e o desempenho individual dos colaboradores, é introduzido, em cada um dos modelos estimados, o termo quadrático das virtudes individuais seguindo as recomendações de Hayes (2017)¹⁵⁰.

Com efeito, para testar a relação não linear entre a força intelectual, o comprometimento afetivo e o desempenho individual, foram considerados o termo quadrático da força

¹⁵⁰ Segundo Hayes (2017), a significância estatística do coeficiente da variável quadrática determina a não-linearidade da relação e o sinal do coeficiente determina a concavidade, isto é, se o coeficiente apresentar sinal positivo, a relação é convexa (concavidade voltada para cima) e, se o coeficiente apresentar sinal negativo, a relação é côncava (concavidade voltada para baixo).

intelectual como variável preditora e o termo linear da força intelectual como covariável nos primeiros quatro modelos estimados. Por outro lado, para testar a relação não linear entre a força de restrição, o comprometimento afetivo e o desempenho individual, foram considerados o termo quadrático da força de restrição como variável preditora e o termo linear da força de restrição como covariável nos restantes modelos estimados. Em todos os modelos foram consideradas as variáveis controlo como covariáveis, o comprometimento afetivo como variável mediadora e as várias dimensões do desempenho individual como variável critério.

Previamente à estimação dos modelos, em linha com Aiken e West (1991) e Cohen et al. (2003) optámos por centrar as variáveis predictoras relativamente à média para evitar problemas de multicolinearidade que resultam da multiplicação das variáveis¹⁵¹. As variáveis quadráticas foram calculadas elevando ao quadrado a respetiva variável linear centrada.

Os resultados dos modelos estimados são apresentados nas Tabelas 7.5 e 7.6.

Centrando-nos na apresentação dos resultados a respeito da relação curvilínea entre as virtudes individuais e o comprometimento afetivo (cf. Tabela 7.5 e 7.6), verifica-se que os coeficientes da força intelectual quadrática ($b = .03$, $p > .05$) e da força de restrição quadrática ($b = -.00$, $p > .05$) não são estatisticamente significativos, o que nos permite concluir que não existe uma relação curvilínea entre as virtudes individuais e o comprometimento afetivo, não suportando assim a hipóteses H5.

Já no que se refere à relação curvilínea entre as virtudes individuais e o desempenho individual dos colaboradores, a evidência empírica (cf. Tabela 7.5 e 7.6) sugere o seguinte:

- (a) Os efeitos diretos da força intelectual quadrática sobre o DDP, o CCO e o DA não são significativos ($p > .05$). O mesmo acontece com os efeitos diretos da força de restrição sobre estas três dimensões do desempenho individual. Por consequência, estes resultados não permitem corroborar as hipóteses H6a, H6b e H6c;
- (b) O efeito direto da força intelectual quadrática sobre o CCP não é significativo ($p > .05$). Contudo, verifica-se que a força de restrição quadrática exerce um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre o CCP ($b = .09$, $p < .001$). Por consequência, estes resultados permitem corroborar, parcialmente, a hipótese H6d.

¹⁵¹ Uma discussão mais detalhada sobre esta questão pode ser consultada, por exemplo, em Hayes (2018, pp. 304-312).

Com efeito, como o coeficiente da força de restrição linear não é estatisticamente significativo e o coeficiente da força de restrição quadrática é positivo e estatisticamente significativo, está-se perante uma relação quadrática pura com formato em U (Cohen et al., 2003), tal como postulado pela hipótese H6d. Isto é, os níveis de CCP diminuem à medida que os níveis da força de restrição aumentam, mas a partir de um determinado nível os CCP começam a aumentar.

Tabela 7.5. Análise das relações entre a força intelectual, o CA e o desempenho

VC/Preditor	b	SE	95% CI		R ²
			LLCI	ULCI	
Comprometimento afetivo					.11***
Força intelectual	.11*	.04	.03	.19	
Força intelectual quadrática	.03	.02	-.02	.07	
Desempenho próprio do papel					.09***
Comprometimento afetivo	.12	.02	.08	.17	
Força intelectual	.04	.02	-.00	.09	
Força intelectual quadrática	.01	.01	-.02	.04	
Efeito indireto quadrático					
	.00	.00	-.01	.01	
Comportamentos de cidadania					.16***
Comprometimento afetivo	.21***	.03	.15	.27	
Força intelectual	.12***	.03	.06	.18	
Força intelectual quadrática	-.01	.02	-.04	.03	
Efeito indireto quadrático					
	.01	.01	-.01	.02	
Desempenho adaptativo					.19***
Comprometimento afetivo	.25***	.03	.18	.31	
Força intelectual	.18***	.03	.11	.24	
Força intelectual quadrática	-.01	.02	-.05	.02	
Efeito indireto quadrático					
	.01	.01	-.01	.02	
Comportamentos contraprodutivos					.02
Comprometimento afetivo	-.08*	.04	-.15	-.01	
Força intelectual	.02	.04	-.05	.09	
Força intelectual quadrática	.01	.02	-.03	.05	
Efeito indireto quadrático					
	-.01	.01	-.01	.01	

Nota: N = 561. VC = variável critério. b = coeficiente de regressão não estandardizado. SE = erro-padrão. CI = intervalo de confiança. LLCI = limite inferior intervalo de confiança, ULCI = limite superior intervalo de confiança. Por uma questão de facilidade de leitura, os resultados dos coeficientes das variáveis de controlo foram omitidos da tabela. Os resultados completos da análise encontram-se no Apêndice N. * p < .05; *** p < .001.

Tabela 7.6. Análise das relações entre a força de restrição, o CA e o desempenho

VC/Preditor	b	SE	95% CI		R ²
			LLCI	ULCI	
Comprometimento afetivo					.14***
Força de restrição	.25***	.05	.16	.34	
Força de restrição quadrática	-.00	.03	-.06	.05	
Desempenho próprio do papel					.13***
Comprometimento afetivo	.10***	.02	.05	.15	
Força de restrição	.14***	.03	.08	.19	
Força de restrição quadrática	-.01	.02	-.04	.02	
Efeito indireto quadrático	-.01	-.00	-.01	.01	
Comportamentos de cidadania					.15***
Comprometimento afetivo	.20***	.03	.14	.26	
Força de restrição	.12***	.03	.06	.19	
Força de restrição quadrática	-.01	.02	-.05	.03	
Efeito indireto quadrático	-.01	.01	-.01	.01	
Desempenho adaptativo					.20***
Comprometimento afetivo	.22***	.03	.15	.29	
Força de restrição	.22***	.04	.15	.30	
Força de restrição quadrática	.02	.02	-.02	.07	
Efeito indireto quadrático	-.01	.01	-.02	.01	
Comportamentos contraprodutivos					.14***
Comprometimento afetivo	-.07	.04	-.16	.00	
Força de restrição	-.01	.04	-.09	.07	
Força de restrição quadrática	.09***	.03	.04	.15	
Efeito indireto quadrático	.01	.01	-.01	.01	

Nota: N = 561. VC = variável critério. b = coeficiente de regressão não estandardizado. SE = erro-padrão. CI = intervalo de confiança. LLCI = limite inferior intervalo de confiança, ULCI = limite superior intervalo de confiança. Por uma questão de facilidade de leitura, os resultados dos coeficientes das variáveis de controlo foram omitidos da tabela. Os resultados completos da análise encontram-se no Apêndice O. *** p < .001.

A evidência empírica (cf. Tabela 7.5 e 7.6) revela, ainda, que os efeitos indiretos da força intelectual quadrática nas quatro dimensões do desempenho individual (i.e., DDP, CCO, DA e CCP) não são estatisticamente significativos (o intervalo de confiança a 95% inclui o valor zero entre si). O mesmo acontece com os efeitos indiretos da força de restrição quadrática sobre as quatro dimensões do desempenho individual. Como tal, as hipóteses H7a, H7b, H7c e H7d que postulavam a existência de um efeito mediador do comprometimento afetivo na relação curvilínea entre as virtudes individuais e cada uma das dimensões do desempenho individual não foram suportadas.

7.3.2.3. O papel moderador das virtudes individuais na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo e o desempenho individual

Para testar a hipótese H8 foram estimados dez modelos de dupla moderação (Modelo 2; Hayes, 2018). Uma vez que o presente estudo pretende testar as hipóteses da existência de um efeito moderador não linear das virtudes individuais (i.e., *força intelectual* e *força de restrição*) na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo e na relação entre as percepções da RSO e o desempenho individual dos colaboradores, é introduzido em cada um dos modelos estimados duas variáveis moderadoras, nomeadamente, a variável das virtudes individuais na sua forma linear e a variável das virtudes individuais na sua forma quadrática seguindo o procedimento proposto por Hayes (2017).

Previamente ao teste da moderação, em linha com Aiken e West (1991) e Cohen et al. (2003) optámos, novamente, por centrar a variável preditora (percepções da RSO) e as variáveis moderadoras (virtudes individuais lineares e quadráticas) relativamente à média.

Em todos os modelos estimados foram consideradas as variáveis de controlo como covariáveis e as percepções da RSO como variável preditora. O comprometimento afetivo e as quatro dimensões do desempenho individual foram consideradas como variáveis critério. Para testar o efeito moderador não linear das virtudes individuais, nos primeiros cinco modelos, foram introduzidas a força intelectual linear como variável moderadora 1 (variável W) e a força intelectual quadrática como variável moderadora 2 (variável Z), seguindo as recomendações de Hayes (2017). O mesmo raciocínio foi adotado na estimativa dos restantes modelos, isto é, nos restantes cinco modelos, foram introduzidas a força de restrição linear como variável moderadora 1 (variável W) e a força de restrição quadrática como variável moderadora 2 (variável Z). Os resultados dos modelos estimados são apresentados nas Tabelas 7.7 e 7.8. A hipótese de moderação não linear (curvilínea) só será suportada se a interação entre as virtudes individuais quadráticas e as percepções da RSO for significativa (Hayes, 2017).

Centrando-nos na apresentação dos resultados a respeito da moderação da força intelectual na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo (Tabela 7.7), podemos começar por referir que o modelo é significativo e explica 31% da variabilidade do comprometimento afetivo [$F(11,549) = 22.14, p < .001, R^2 = .31$]. A força intelectual quadrática atua como variável moderadora na relação entre as percepções da RSO e os níveis

de comprometimento afetivo, na medida em que o coeficiente da interação se revela estatisticamente significativo ($b = -.07, p < .05$). Com efeito, a introdução da interação entre a força intelectual quadrática e as percepções da RSO resultaram num acréscimo significativo do poder explicativo do modelo [$F(1,549) = 4.43, p < .05, \Delta R^2 = .01$].

Tabela 7.7. Análise da moderação da força intelectual na relação entre as percepções da RSO e o CA e o desempenho

VC/Preditor	b	SE	95% CI		R ²	ΔR^2
			LLCI	ULCI		
Comprometimento afetivo					.31***	.01*
Responsabilidade social (X)	.79***	.07	.65	.93		
Força intelectual linear (W)	.10*	.04	.02	.17		
Força intelectual quadrática (Z)	.01	.02	-.04	.05		
Interação X * W	.14**	.05	.04	.23		
Interação X * Z	-.07*	.03	-.14	-.01		
Desempenho próprio do papel					.12***	.00
Responsabilidade Social (X)	.24***	.04	.15	.32		
Força intelectual linear (W)	.05*	.02	.01	.09		
Força intelectual quadrática (Z)	.00	.01	-.02	.03		
Interação X * W	.07*	.03	.01	.13		
Interação X * Z	-.01	.02	-.05	-.03		
Comportamentos de cidadania					.18***	.01*
Responsabilidade Social (X)	.41***	.06	.30	.52		
Força intelectual linear (W)	.15***	.03	.09	.21		
Força intelectual quadrática (Z)	-.01	.02	-.04	.03		
Interação X * W	-.02	.04	-.10	.06		
Interação X * Z	-.05*	.03	-.11	-.01		
Desempenho adaptativo					.21***	.00
Responsabilidade social (X)	.41***	.06	.29	.53		
Força intelectual linear (W)	.20***	.03	.13	.26		
Força intelectual quadrática (Z)	-.02	.01	-.05	.02		
Interação X * W	.01	.04	-.09	.09		
Interação X * Z	.05	.03	-.01	.12		
Comportamentos Contraprodutivos					.05**	.01
Responsabilidade Social (X)	-.32***	.07	-.45	-.18		
Força intelectual linear (W)	.02	.04	-.06	.08		
Força intelectual quadrática (Z)	.02	.02	-.02	.06		
Interação X * W	-.07	.05	-.17	.03		
Interação X * Z	.05	.03	-.01	.12		

Nota: N = 561. VC = variável critério. b = coeficiente de regressão não estandardizado. SE = erro-padrão. CI = intervalo de confiança. LLCI = limite inferior intervalo de confiança, ULCI = limite superior intervalo de confiança. Por uma questão de facilidade de leitura, os resultados dos coeficientes das variáveis de controlo foram omitidos da tabela. Os resultados completos da análise encontram-se no Apêndice P. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Tabela 7.8. Análise da moderação da força de restrição na relação entre as percepções da RSO e o CA e o desempenho

VC/Preditor	b	SE	95% CI		R ²	ΔR ²
			LLCI	ULCI		
Comprometimento afetivo					.32***	.01*
Responsabilidade social (X)	.75***	.07	.62	.88		
Força de restrição linear (W)	.18***	.04	.10	.27		
Força de restrição quadrática (Z)	-.01	.03	-.06	.04		
Interação X * W	.08	.05	-.01	.18		
Interação X * Z	-.06*	.03	-.11	-.01		
Desempenho próprio do papel					.16***	.00
Responsabilidade Social (X)	.21***	.04	.12	.29		
Força de restrição linear (W)	.14***	.03	.09	.19		
Força de restrição quadrática (Z)	-.02	.02	-.05	.02		
Interação X * W	.06*	.03	.01	.12		
Interação X * Z	-.01	.02	-.04	.03		
Comportamentos de cidadania					.16***	.00
Responsabilidade Social (X)	.32***	.06	.21	.42		
Força de restrição linear (W)	.13***	.03	.07	.20		
Força de restrição quadrática (Z)	-.01	.02	-.05	.04		
Interação X * W	-.01	.04	-.08	.07		
Interação X * Z	-.01	.02	-.05	.04		
Desempenho adaptativo					.21***	.00
Responsabilidade social (X)	.35***	.06	.23	.47		
Força de restrição linear (W)	.23***	.04	.15	.30		
Força de restrição quadrática (Z)	.02	.02	-.02	.07		
Interação X * W	.04	.04	-.05	.12		
Interação X * Z	.01	.02	-.04	.06		
Comportamentos Contraprodutivos					.07***	.01*
Responsabilidade Social (X)	-.33***	.07	-.46	-.20		
Força de restrição linear (W)	-.02	.04	-.10	.06		
Força de restrição quadrática (Z)	.10***	.03	.05	.15		
Interação X * W	-.01	.05	-.10	.07		
Interação X * Z	.06*	.03	.01	.11		

Nota: N = 561. VC = variável critério. b = coeficiente de regressão não estandardizado. SE = erro-padrão. CI = intervalo de confiança. LLCI = limite inferior intervalo de confiança, ULCI = limite superior intervalo de confiança. Por uma questão de facilidade de leitura, os resultados dos coeficientes das variáveis de controlo foram omitidos da tabela. Os resultados completos da análise encontram-se no Apêndice Q. * p < .05; *** p < .001.

Como podemos verificar através dos resultados apresentados na Tabela 7.7, o coeficiente da interação entre as percepções da RSO e a força intelectual quadrática revelou-se negativo e estatisticamente significativo ($b = -.07, p < .05$), o que significa que nos níveis moderados da força intelectual a relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo é intensificada. Enquanto níveis muito baixos ou muito elevados da força intelectual atenuam o efeito das percepções da RSO no comprometimento afetivo. Com efeito, a evidência obtida revela que a força intelectual tem um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo.

Para melhor compreender os efeitos estatisticamente significativos da força intelectual nas relações entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo calcularam-se os efeitos condicionais para determinar se o efeito das percepções da RSO no comprometimento afetivo é significativo em diferentes valores da força intelectual, melhorando a interpretação substantiva da interação (Hayes, 2017)¹⁵².

Quando testados os efeitos condicionais das percepções da RSO no comprometimento afetivo para diferentes níveis de moderação da força intelectual verifica-se que, tanto no nível médio da força intelectual ($W = 0$) quanto nos níveis um desvio padrão abaixo da média ($W = -1.2185$) e um desvio padrão acima da média ($W = 1.2185$), existe uma relação significativa entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo ($p < .001$). Por outro lado, quando os valores da força intelectual se situam dois desvio padrão abaixo da média ($W = -2.4371$), não existe evidência estatisticamente significativa da associação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo ($p = .847$). Já quando os valores da força intelectual se situam dois desvio padrão acima da média ($W = 2.4371$) verifica-se a existência de evidência

¹⁵² Segundo Hayes (2017), para analisar os resultados de moderação não é suficiente analisar a significância do coeficiente da interação, devendo-se, complementarmente, compreender a natureza da moderação através da realização de testes inferenciais adicionais. Assim, o autor recomenda gerar um conjunto de estimativas para a variável critério a partir de várias combinações da variável preditora e da variável moderadora. A macro *Process* (modelo 2) calcula automaticamente os efeitos condicionais da variável preditora focal para diferentes valores da variável moderadora através da abordagem *Pick-a-Point* (Hayes, 2017). Esta abordagem envolve a seleção de valores representativos (por exemplo, baixo, médio e elevado) da variável moderadora e, em seguida, estimar o efeito da variável preditora focal nesses valores e testar a sua significância (Hayes, 2017). Contudo, na análise dos efeitos moderadores não lineares, Hayes (2017) alerta que o *output* dos efeitos condicionais não gera os valores corretos, pois o *Process* assume que as variáveis W e Z são independentes, quando, na verdade, a variável Z é calculada elevando ao quadrado a variável W , isto é, $Z = W^2$, e como tal, W determina W^2 , logo não é correto fixar W e variar W^2 para estimar o efeito condicional da variável preditora. Hayes (2017) recomenda correr um comando com as opções *wmodval* (valor do moderador W) e *zmodval* (valor do moderador Z) para determinar os efeitos condicionais, sendo *zmodval* calculado elevando ao quadrado o termo da opção *wmodval*, tendo sido este o procedimento adotado neste estudo.

estatisticamente significativa da associação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo ($p < .001$)¹⁵³.

Ilustrações corroboradoras dos efeitos de interação entre as variáveis estão expostas na Figura 7.1¹⁵⁴, cujo gráfico foi gerado com base nos resultados não estandardizados do modelo de regressão estimado para o comprometimento afetivo (cf. Tabela 7.7), nomeadamente, o termo constante e os coeficientes da variável preditora (percepções da RSO), da variável moderadora linear e quadrática (força intelectual) e das interações entre a variável preditora e a moderadora (linear e quadrática). Foram, igualmente, considerados os valores médios e dois desvio padrão acima e abaixo da média da variável preditora e moderadora, respetivamente, com a finalidade de representar os valores para quando a força intelectual é muito baixa (dois desvio padrão abaixo da média) e muito elevada (dois desvio padrão acima da média), pois é nestes valores que a relação quadrática se revela mais claramente interpretável.

Observa-se na Figura 7.1 que o efeito condicional das percepções da RSO nos níveis de comprometimento afetivo é maior para os indivíduos com níveis moderados da força intelectual. Por outro lado, percebe-se que para níveis baixos da força intelectual, o efeito das percepções da RSO no comprometimento afetivo é reduzido, enquanto para níveis elevados da força intelectual esse efeito condicional diminui (há redução do efeito conforme o nível da força intelectual aumenta).

¹⁵³ Os efeitos condicionais foram calculados no SPSS através da macro *Process* e seguindo as recomendações de Hayes (2017). Utilizámos os comandos *wmodval* e *zmodval* para estimar os efeitos condicionais das percepções da RSO nos níveis de comprometimento afetivo quando a força intelectual assume os valores: -2.4371 (dois desvio padrão abaixo da média), -1.2185 (um desvio padrão abaixo da média), 0 (média), 1.2185 (um desvio padrão acima da média) e 2.4371 (dois desvio padrão acima da média). Na *syntax* do SPSS foram considerados os seguintes comandos: `process x=RSOc/w=Intc/z=Intcsq/y=CA/cov=idade setor atdum exp antig chefia/model=2/wmodval=-2.4371,-1.2185,0,1.2185,2.4371/ zmodval=5.9393,1.4848,0,1.4848,5.9393`.

¹⁵⁴ Hayes (2017) recomenda, ainda, a análise visual de um gráfico com os valores da variável critério para os diferentes valores da variável moderadora. O *Process* tem a opção *plot* para visualizar a moderação ao gerar uma tabela com os valores estimados da variável critério (Y) para várias combinações da variável preditora focal (X) com a variável moderadora (W). Contudo, mais uma vez, Hayes (2017) alerta que esta tabela não deve ser interpretada quando se estudam efeitos de moderação não linear. Para gerar o gráfico, recorremos a um template em formato excel disponível no link <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm> (“*Quadratic_moderator.xls*”), cuja autoria remete a Dawson (2014). O gráfico foi gerado com os valores do comprometimento afetivo para diferentes valores da força intelectual e das percepções da RSO. Os valores da força intelectual utilizados foram: baixa = -2.4371, média = 0 e elevada = 2.4371 e os valores das percepções da RSO foram: baixa = -1.6546, média = 0 e elevada = 1.6546.

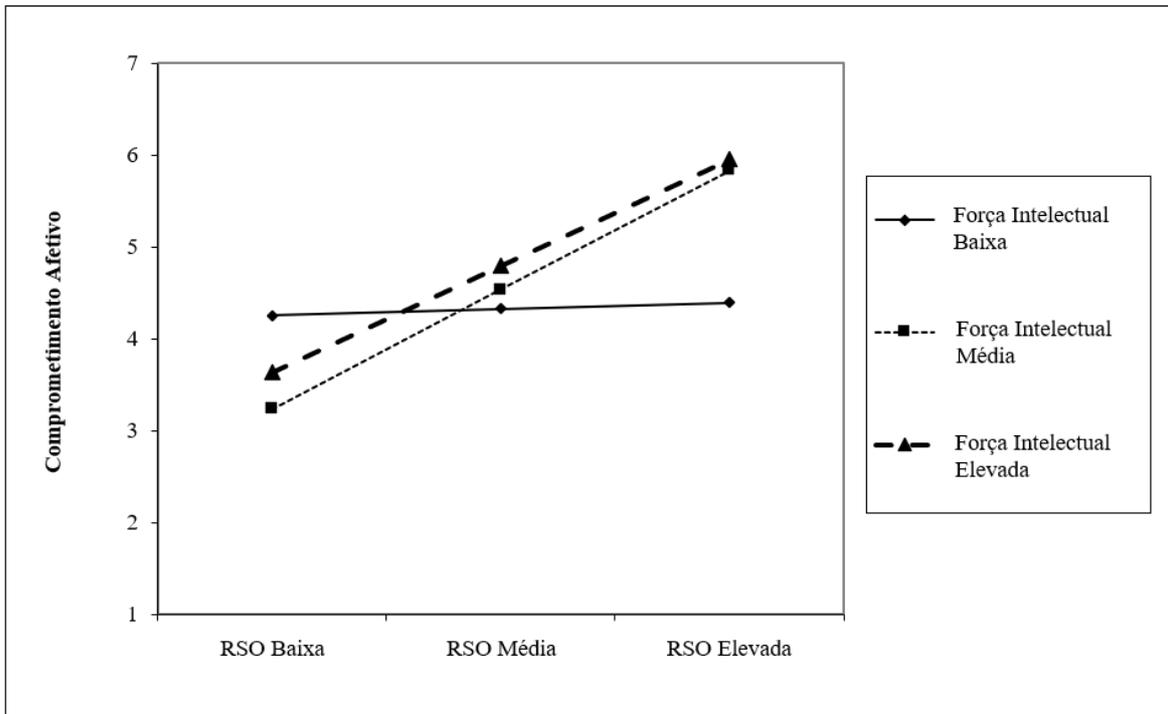


Figura 7.1. Efeitos da interação entre a força intelectual e as percepções da RSO no comprometimento afetivo

Conforme análises sugeridas por Hayes (2017) pode, então, inferir-se que a hipótese H8a é, pelo menos, parcialmente confirmada, na medida que a força intelectual influencia as percepções da RSO, o que resulta em maiores níveis de comprometimento afetivo, sendo mais forte para indivíduos com níveis moderados da força intelectual.

No que respeita às análises conduzidas a respeito da moderação da força de restrição na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo, cujos resultados se encontram na Tabela 7.8, verifica-se que o modelo de regressão é significativo e explica 32% da variabilidade do comprometimento afetivo [$F(11,549) = 23.24, p < .001, R^2 = .32$].

A força de restrição quadrática atua como variável moderadora na relação entre as percepções da RSO e os níveis de comprometimento afetivo, sendo que a interação entre a força de restrição quadrática e as percepções da RSO é significativa ($b = -.06, p < .05$). Verifica-se, também, que a introdução desta interação resultou num acréscimo significativo do poder explicativo do modelo [$F(1,549) = 4.81, p < .05, \Delta R^2 = .01$].

As evidências empíricas obtidas evidenciaram que a força de restrição tem um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo, sendo que quando os níveis da força de restrição são moderados

o impacto das percepções da RSO no comprometimento afetivo são maiores e, por outro lado, quando os níveis da força de restrição são baixos ou elevados o impacto das percepções da RSO no comprometimento afetivo são menores.

Como podemos verificar através dos resultados apresentados na Tabela 7.8, o coeficiente da interação entre as percepções da RSO e a força de restrição quadrática revelou-se negativo e estatisticamente significativo ($b = -.06, p < .05$), o que significa que níveis moderados da força de restrição interagem com as percepções da RSO e intensificam o seu efeito no comprometimento afetivo. Enquanto níveis muito baixos ou muito elevados da força de restrição atenuam o efeito das percepções da RSO no comprometimento afetivo.

Em suma, as evidências obtidas (cf. Tabela 7.7 e Tabela 7.8) sustentam o postulado pela hipótese H8a, de que as virtudes individuais (i.e., a *força intelectual* e a *força de restrição*) têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo.

Utilizando a metodologia anteriormente mencionada¹⁵⁵, testaram-se os efeitos condicionais das percepções da RSO nos níveis de comprometimento afetivo para diferentes níveis de moderação da força de restrição e verifica-se que, tanto no nível médio da força restrição ($W = 0$) quanto nos níveis um desvio padrão abaixo da média ($W = -1.0861$) e um desvio padrão acima da média ($W = 1.0861$), existe uma relação significativa entre as percepções da RSO e os níveis de comprometimento afetivo ($p < .001$). Quando os valores da força de restrição se situam dois desvio padrão abaixo da média ($W = -2.1722$) e dois desvio padrão acima da média ($W = 2.1722$), continua a verificar-se uma evidência estatisticamente significativa da associação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo.

Ilustrações corroboradoras dos efeitos de interação entre as variáveis, seguindo a metodologia anteriormente mencionada, estão expostas na Figura 7.2¹⁵⁶. O gráfico exibido nesta figura representa os efeitos de moderação para níveis muito elevados (dois desvio

¹⁵⁵ Seguindo as recomendações de Hayes (2017), utilizámos os comandos *wmodval* e *zmodval* para estimar os efeitos condicionais das percepções da RSO nos níveis de comprometimento afetivo quando a força de restrição assume os valores: -2.1722 (dois desvio padrão abaixo da média), -1.0861 (um desvio padrão abaixo da média), 0 (média), 1.0861 (um desvio padrão acima da média) e 2.1722 (dois desvio padrão acima da média). Na *syntax* do SPSS foram considerados os seguintes comandos: `process x=CSRc/w=Resc/z=Rescsq/y=CA/cov=Idade Setor ATDum Exp Antig Chefia/model=2/wmodval=-2.1722,-1.0861,0,1.0861,2.1722/zmodval=4.7187,1.1797,0,1.1797,4.7187`.

¹⁵⁶ O gráfico foi gerado com os valores do comprometimento afetivo para diferentes valores da força de restrição e das percepções da RSO. Os valores da força de restrição utilizados foram: baixa = -2.1722, média = 0 e elevada = 2.1722 e os valores das percepções da RSO foram: baixa = -1.6546, média = 0 e elevada = 1.6546.

padrão acima da média), médios e muito baixos (dois desvio padrão abaixo da média) da força de restrição.

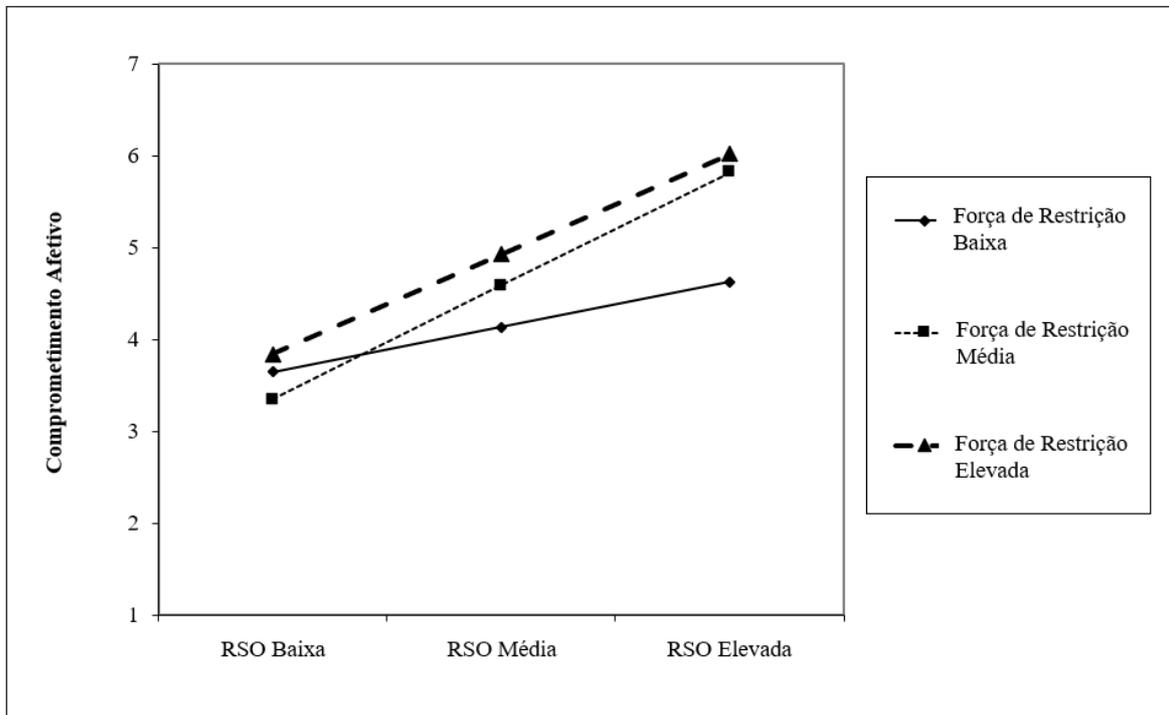


Figura 7.2. Efeitos da interação entre a força de restrição e as percepções da RSO no comprometimento afetivo

Observa-se na Figura 7.2 que o efeito condicional das percepções da RSO nos níveis de comprometimento afetivo é mais forte para os indivíduos com níveis moderados da força de restrição. Por outro lado, verifica-se que nos níveis mais baixos ou mais elevados da força de restrição, a relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo é menos forte. Assim, estes resultados suportam, totalmente, a hipótese H8a.

O teste da hipótese H8c, que assumia que as virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as percepções da RSO e o CCO, facultou resultados semelhantes, quanto ao efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) da força intelectual nessa relação, tal como se pode observar na Tabela 7.7.

Como podemos verificar (cf. Tabela 7.7), o modelo de regressão correspondente é significativo e contribui para a explicação de 18% da variância do CCO na presente amostra [F (11,549) = 10.58, $p < .001$, $R^2 = .18$]. A interação entre a força intelectual quadrática e as

percepções da RSO revelou-se estatisticamente significativa ($b = -.05, p < .05$) e a introdução desta interação resultou num acréscimo significativo do poder explicativo do modelo [$F(1,549) = 4.28, p < .05, \Delta R^2 = .01$].

Em suma, o coeficiente da interação entre a força intelectual quadrática e as percepções da RSO revelou-se negativo e estatisticamente significativo ($b = -.05, p < .05$), o que significa que níveis moderados da força intelectual interagem com as percepções da RSO e intensificam o seu efeito nos níveis de CCO dos colaboradores. Enquanto níveis muito baixos ou muito elevados da força intelectual atenuam o efeito das percepções da RSO no CCO. A consideração destes resultados permite concluir, assim, que a hipótese H8c recebeu suporte empírico, pelo menos parcialmente, de acordo com os dados desta amostra.

Utilizando a metodologia anteriormente mencionada, testaram-se os efeitos condicionais das percepções da RSO nos níveis de CCO para diferentes níveis de moderação da força intelectual e representou-se tal interação na Figura 7.3.

Quando testados os efeitos condicionais das percepções da RSO nos níveis de CCO para diferentes níveis de moderação da força intelectual verifica-se que, tanto no nível médio da força intelectual ($W = 0$) quanto nos níveis um desvio padrão abaixo da média ($W = -1.2185$) e um desvio padrão acima da média ($W = 1.2185$), existe uma relação significativa entre as percepções da RSO e os níveis de CCO ($p < .001$). Por outro lado, quando os valores da força intelectual se situam dois desvio padrão abaixo da média ($W = -2.4371$) e dois desvio padrão acima da média ($W = 2.4371$), não existe evidência estatisticamente significativa da associação entre as percepções da RSO e o CCO ($p > .05$)¹⁵⁷.

Ilustrações corroboradoras dos efeitos de interação entre as variáveis para níveis muito elevados (dois desvio padrão acima da média) e muito baixos (dois desvio padrão abaixo da média) estão expostas na Figura 7.3¹⁵⁸, as quais permitem verificar com maior clareza a relação quadrática, na medida em que a linha é praticamente reta para esses valores.

¹⁵⁷ Seguindo as recomendações de Hayes (2017), utilizámos os comandos *wmodval* e *zmodval* para estimar os efeitos condicionais das percepções da RSO nos níveis de CCO quando a força intelectual assume os valores: -2.4371 (dois desvio padrão abaixo da média), -1.2185 (um desvio padrão abaixo da média), 0 (média), 1.2185 (um desvio padrão acima da média) e 2.4371 (dois desvio padrão acima da média). Na *syntax* do SPSS foram considerados os seguintes comandos: `process x=RSOc/w=Intc/z=Intcsq/y=CCO/cov=idade setor atdum exp antig chefia/model=2/wmodval=-2.4371,-1.2185,0,1.2185,2.4371/ zmodval=5.9393,1.4848,0,1.4848,5.9393`.

¹⁵⁸ O gráfico foi gerado com os valores do CCO para diferentes valores da força intelectual e das percepções da RSO. Os valores da força intelectual utilizados foram: baixa = -2.4371, média = 0 e elevada = 2.4371 e os valores das percepções da RSO foram: baixa = -1.6546, média = 0 e elevada = 1.6546.

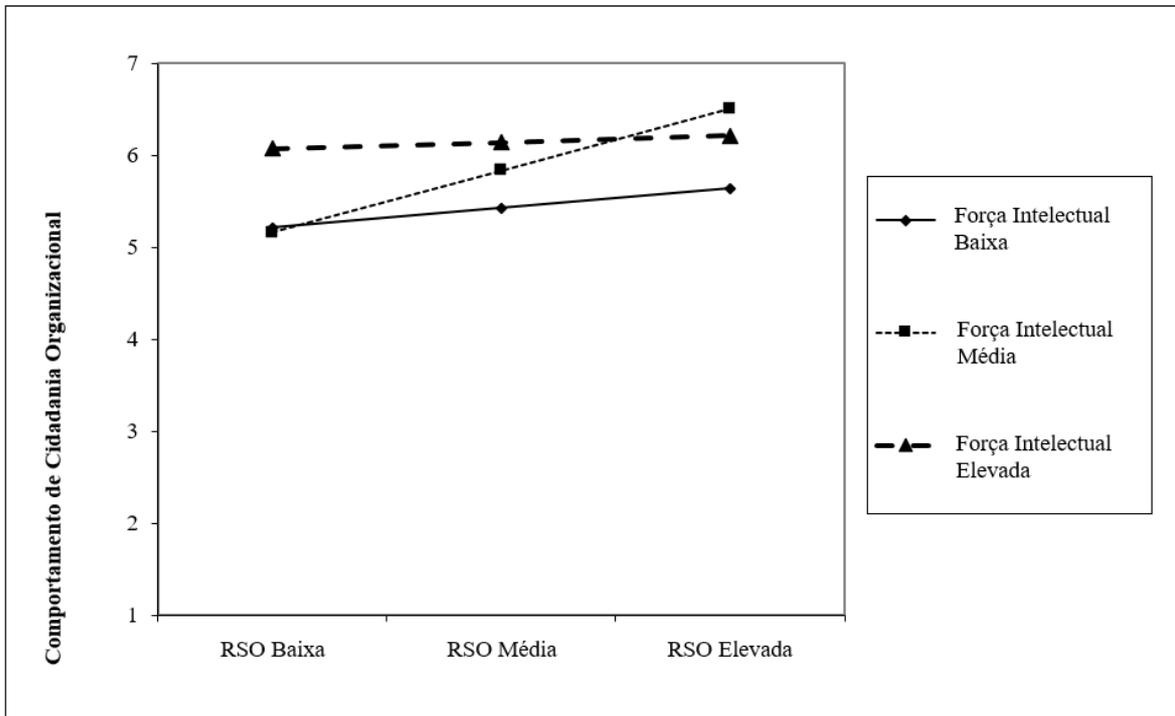


Figura 7.3. Efeitos da interação entre a força intelectual e as percepções da RSO no CCO

Observa-se na Figura 7.3 que o efeito condicional das percepções da RSO nos níveis de CCO é maior para os indivíduos com níveis moderados da força intelectual. Por outro lado, verifica-se que nos níveis mais baixos ou mais altos da força intelectual, a relação entre as percepções da RSO e o CCO é menos forte. Assim, estes resultados suportam, pelo menos parcialmente, a hipótese H8c.

Contudo, no que concerne à existência de um efeito moderador curvilíneo da força de restrição na relação entre as percepções da RSO e o CCO, verifica-se que o coeficiente da interação entre a força de restrição quadrática e as percepções da RSO não estabelece uma relação provida de significância estatística com o CCO ($b = -.01, p > .05$).

Assim, as evidências empíricas obtidas permitem concluir que a hipótese H8c é apenas parcialmente confirmada dado que, ao contrário do esperado, não se verifica um efeito moderador curvilíneo da força de restrição na relação entre as percepções da RSO e o CCO.

No que concerne à validade da hipótese H8e, que assumia a existência de um efeito moderador curvilíneo (formato em U) das virtudes individuais na relação entre as percepções da RSO e o CCP, a evidência empírica obtida suporta apenas parcialmente a respetiva hipótese de investigação.

Com efeito, como podemos observar na Tabela 7.7, o coeficiente observado da interação entre a força intelectual quadrática e as percepções da RSO não estabelece uma relação provida de significância estatística com o CCP ($b = .05, p > .05$). Contudo, a força de restrição quadrática atua como variável moderadora na relação entre as percepções da RSO e os níveis de CCP (cf. Tabela 7.8), sendo que a interação entre a força de restrição quadrática e as percepções da RSO se revelou estatisticamente significativa ($b = .06, p < .05$). Os resultados obtidos mostram que o modelo de regressão correspondente é significativo e contribui para a explicação de 7% da variância do CCP na presente amostra [$F(11,549) = 3.90, p < .001, R^2 = .07$]. Ademais, os resultados revelam que a introdução da interação entre a força de restrição quadrática e as percepções da RSO resultaram num acréscimo significativo do poder explicativo do modelo [$F(1,549) = 5.79, p < .05, \Delta R^2 = .01$].

Em suma, o coeficiente da interação entre a força de restrição quadrática e as percepções da RSO revelou-se positivo e estatisticamente significativo ($b = .06, p < .05$), o que significa que níveis muito baixos ou muito elevados da força de restrição interagem com as percepções da RSO e intensificam o seu efeito nos níveis de CCP. Enquanto níveis moderados da força de restrição atenuam o efeito das percepções da RSO no CCP. Assim, a evidência obtida suporta, parcialmente, a hipótese H8e.

Utilizando a metodologia anteriormente mencionada, testaram-se os efeitos condicionais das percepções da RSO nos níveis de CCP para diferentes níveis de moderação da força de restrição e verificou-se que, tanto no nível médio da força restrição ($W = 0$) quanto nos níveis um desvio padrão abaixo da média ($W = -1.0861$) e um desvio padrão acima da média ($W = 1.0861$), existe uma relação significativa entre as percepções da RSO e os níveis de comprometimento afetivo ($p < .01$). Quando os valores da força de restrição se situam dois desvio padrão abaixo da média ($W = -2.1722$) e dois desvio padrão acima da média ($W = 2.1722$), não existe evidência estatisticamente significativa da associação entre as percepções da RSO e o CCP ($p > .05$)¹⁵⁹.

¹⁵⁹ Seguindo as recomendações Hayes (2017), utilizámos os comandos *wmodval* e *zmodval* para estimar os efeitos condicionais das percepções da RSO nos níveis de comprometimento afetivo quando a força de restrição assume os valores: -2.1722 (dois desvio padrão abaixo da média), -1.0861 (um desvio padrão abaixo da média), 0 (média), 1.0861 (um desvio padrão acima da média) e 2.1722 (dois desvio padrão acima da média). Na *syntax* do SPSS foram considerados os seguintes comandos: `process x=CSRc/w=Resc/z=Rescsq/y=CCP/cov=Idade Setor ATDum Exp Antig Chefia/model=2/wmodval=-2.1722,-1.0861,0,1.0861,2.1722/zmodval=4.7187,1.1797,0,1.1797,4.7187`.

Ilustrações corroboradoras dos efeitos de interação entre as variáveis, seguindo a metodologia anteriormente mencionada, estão expostas na Figura 7.4¹⁶⁰. O gráfico exibido nesta figura representa os efeitos de moderação para níveis muito elevados (dois desvio padrão acima da média), médios e muito baixos (dois desvio padrão abaixo da média) da força de restrição, os quais permitem verificar com maior clareza a relação quadrática, na medida em que a linha é praticamente reta para esses valores.

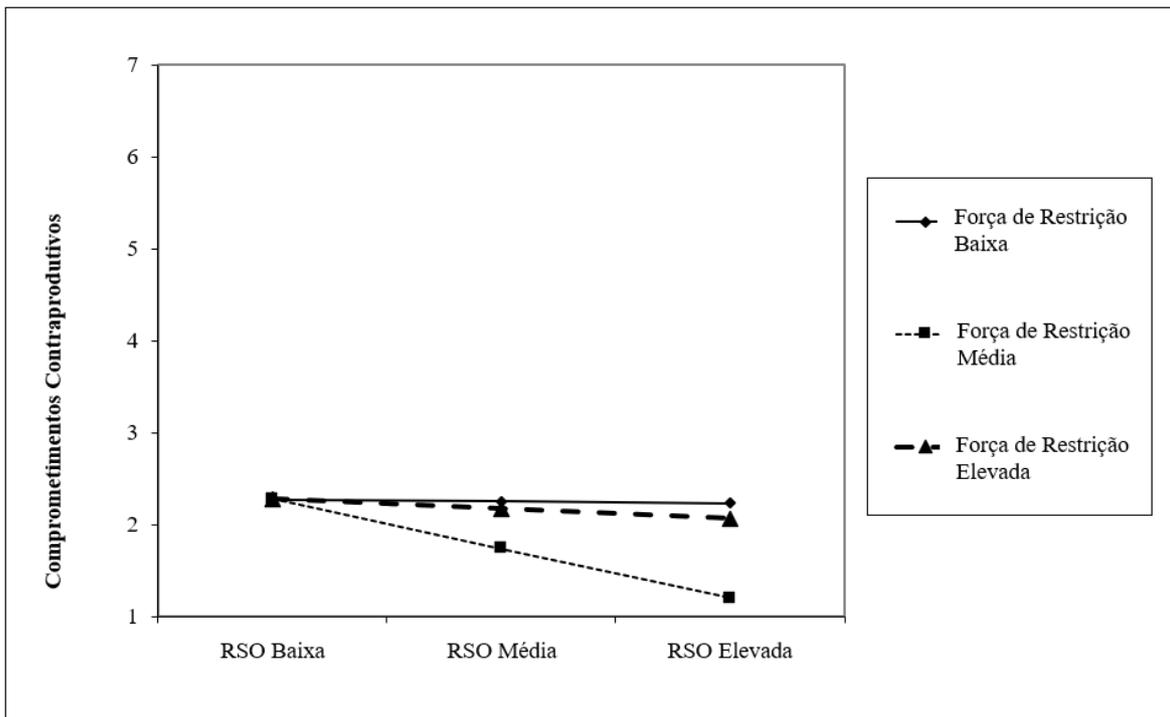


Figura 7.4. Efeitos da interação entre a força de restrição e as percepções da RSO no CCP

Observa-se na Figura 7.4 que o efeito condicional das percepções da RSO nos níveis de CCP é mais forte para os indivíduos com níveis moderados da força de restrição. Por outro lado, verifica-se que nos níveis mais baixos ou mais elevados da força de restrição, a relação entre as percepções da RSO e o CCP é menos forte. Assim, estes resultados suportam, parcialmente, a hipótese H8e.

¹⁶⁰ O gráfico foi gerado com os valores do CCP para diferentes valores da força de restrição e das percepções da RSO. Os valores da força de restrição utilizados foram: baixa = -2.1722, média = 0 e elevada = 2.1722 e os valores das percepções da RSO foram: baixa = -1.6546, média = 0 e elevada = 1.6546.

Por último, no que concerne às hipóteses H8b e H8d, que assumiam que as virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as percepções da RSO e o DPP e na relação entre as percepções da RSO e o DA, respetivamente, não receberam suporte empírico, de acordo com os dados desta amostra, na medida que nem a força intelectual nem a força de restrição emergiram como variáveis moderadoras das relações em estudo. Com efeito, verifica-se que tanto os coeficientes da interação entre a força intelectual quadrática e as percepções da RSO como os coeficientes da interação entre a força de restrição quadrática e as percepções da RSO não estabelecem uma relação provida de significância estatística nem com o DPP nem com o DA ($p > .05$).

7.3.3. Resultados dos testes das hipóteses de investigação

Para finalizar o presente capítulo, apresenta-se uma tabela resumo (Tabela 7.9) com os resultados de cada uma das hipóteses de investigação desta tese.

Tabela 7.9. Resumo dos resultados das hipóteses de investigação

Hipótese	Descrição	Resultado
H1	As percepções da RSO relacionam-se positivamente com o CA.	Suportada
H2a	As percepções da RSO relacionam-se positivamente com o DPP.	Suportada
H2b	As percepções da RSO relacionam-se positivamente com o CCO.	Suportada
H2c	As percepções da RSO relacionam-se positivamente com o DA.	Suportada
H2d	As percepções da RSO relacionam-se negativamente com o CCP.	Suportada
H3a	O CA relaciona-se positivamente com o DPP.	Suportada
H3b	O CA relaciona-se positivamente com o CCO.	Suportada
H3c	O CA relaciona-se positivamente com o DA.	Suportada
H3d	O CA relaciona-se negativamente com o CCP.	Não suportada
H4a	O CA tem um papel mediador na relação entre as percepções da RSO e o DPP.	Suportada
H4b	O CA tem um papel mediador na relação entre as percepções da RSO e o CCO.	Suportada
H4c	O CA tem um papel mediador na relação entre as percepções da RSO e o DA.	Suportada
H4d	O CA tem um papel mediador na relação entre as percepções da RSO e o CCP.	Não suportada
H5	As virtudes individuais têm uma relação curvilínea (formato em U-invertido) com o CA.	Não suportada
H6a	As virtudes individuais têm uma relação curvilínea (formato em U-invertido) com o DPP.	Não suportada
H6b	As virtudes individuais têm uma relação curvilínea (formato em U-invertido) com o CCO.	Não suportada
H6c	As virtudes individuais têm uma relação curvilínea (formato em U-invertido) com o DA.	Não suportada

Tabela 7.9. Resumo dos resultados das hipóteses de investigação (continuação)

Hipótese	Descrição	Resultado
H6d	As virtudes individuais têm uma relação curvilínea (formato em U) com o CCP.	Parcialmente suportada
H7a	O CA tem um papel mediador na relação curvilínea (formato em U-invertido) entre as virtudes individuais e o DPP.	Não suportada
H7b	O CA tem um papel mediador na relação curvilínea (formato em U-invertido) entre as virtudes individuais e o CCO.	Não suportada
H7c	O CA tem um papel mediador na relação curvilínea (formato em U-invertido) entre as virtudes individuais e o DA.	Não suportada
H7d	O CA tem um papel mediador na relação curvilínea (formato em U) entre as virtudes individuais e o CCP.	Não suportada
H8a	As virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo.	Suportada
H8b	As virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as percepções da RSO e o DPP.	Não suportada
H8c	As virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as percepções da RSO e o CCO.	Parcialmente suportada
H8d	As virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as percepções da RSO e o DA.	Não suportada
H8e	As virtudes individuais têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U) na relação entre as percepções da RSO e o CCP.	Parcialmente suportada

CAPÍTULO 8

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a discussão dos principais resultados obtidos. Assim, pretende-se realizar uma reflexão crítica do estudo empírico efetuado, integrando as evidências encontradas com o enquadramento teórico descrito na primeira parte da presente investigação. Por questões de organização, os resultados serão discutidos em função da estrutura adotada no capítulo anterior e segundo a sequência das hipóteses de investigação formuladas.

8.1. Relações entre as percepções da RSO, o comprometimento afetivo e o desempenho individual

Embora a RSO seja vista, cada vez mais, como uma dimensão importante da estratégia das organizações (Kao et al., 2018; Lee, 2008; Porter & Kramer, 2006), constituindo a sua análise um tópico fundamental no domínio das ciências organizacionais, os estudos que consideram os colaboradores como unidade de análise e que investigam os seus efeitos nas atitudes e comportamentos destes continuam a ser escassos (Chaudhary, 2020). Consequentemente, um dos objetivos que a nos propomos nesta tese foi analisar como as percepções dos colaboradores sobre o desempenho social das organizações onde trabalham influenciam o comprometimento afetivo e o desempenho individual. Paralelamente, procurámos analisar o papel mediador do comprometimento afetivo com a finalidade de contribuir para aprofundar o conhecimento sobre um dos possíveis mecanismos psicológicos subjacentes a essa relação.

Centrando-nos na discussão dos resultados relativos à primeira hipótese de investigação (H1), o presente estudo evidenciou, tal como hipotetizado, que as percepções da RSO¹⁶¹ constituem um preditor válido do comprometimento afetivo.

¹⁶¹ Recordamos que as percepções da RSO foram, neste estudo, conceptualizadas enquanto constructo de 2.^a ordem.

O resultado obtido é consistente com os argumentos teóricos em que nos ancorámos para sustentar tal relação. De acordo com a teoria da identidade social (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994), pode-se aduzir que quando os colaboradores percebem a organização onde trabalham como sendo socialmente responsável, tendem a desenvolver um forte sentimento de autoestima e autoconceito, refletindo-se numa maior identificação com a organização e contribuindo, conseqüentemente, para o desenvolvimento de laços afetivos com a mesma. Por outro lado, a teoria da troca social (Blau, 1964) e a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), sugerem que quando os colaboradores percebem as práticas da organização onde trabalham como indicadores favoráveis de apoio e comprometimento com eles, isso estimula-os a responder de forma positiva e a retribuir de forma favorável com maiores níveis de comprometimento afetivo.

A evidência empírica obtida na presente amostra é, também, consistente com estudos anteriores (e.g., Bouraoui et al., 2019; Farooq et al., 2014; Glavas & Kelley, 2014; Papacharalampous & Papadimitriou, 2021; Turker, 2009a), os quais sugerem que os colaboradores tendem a manifestar um sentimento de orgulho por pertencer a uma organização socialmente responsável, desenvolvendo uma maior ligação afetiva com a organização (Brammer et al., 2007; Turker, 2009a), além de que tendem a retribuir com atitudes positivas (e.g., comprometimento afetivo) o tratamento favorável que recebem das organizações onde trabalham (e.g., atividades de RSO) (Kim et al., 2021).

A conjugação destes resultados com a evidência empírica do presente estudo permite concluir que o envolvimento das organizações em práticas socialmente responsáveis potencia, de forma considerável, o comprometimento afetivo dos seus colaboradores. O colaborador, ao perceber que a organização onde trabalha atua de forma socialmente responsável, tende a sentir-se emocionalmente ligado à organização. Com efeito, as iniciativas de responsabilidade social permitem às organizações reforçar o sentimento de pertença dos colaboradores, promovendo a retenção de talentos ao mesmo tempo que beneficiam a organização no seu todo. Por consequência, as organizações devem integrar práticas socialmente responsáveis na sua gestão estratégica e operacional, bem como, promover a participação e envolvimento dos seus colaboradores nessas mesmas práticas. Assim, a evidência apurada no presente estudo contribui, teórica e empiricamente, para reforçar a importância das percepções dos colaboradores sobre as práticas de RSO no seu comprometimento afetivo com a organização.

Prosseguindo com a discussão dos resultados respeitantes ao poder preditivo das percepções da RSO em relação às quatro dimensões do desempenho individual, deve-se salientar que este estudo partiu do reconhecimento da importância desta questão de investigação, em virtude da escassez de estudos empíricos sobre o impacto das percepções da RSO no desempenho individual dos colaboradores (Chaudhary, 2020). Além disso, este estudo procurou responder ao apelo para que fossem exploradas outras dimensões do desempenho individual além do desempenho de tarefa e do desempenho contextual, de forma a contribuir para uma teoria mais completa sobre o desempenho (Fogaça et al., 2018).

Considerados na sua globalidade, os resultados obtidos na amostra em estudo revelaram que as percepções da RSO predizem de uma forma significativa as quatro dimensões do desempenho individual (isto é, o DPP, o CCO, o DA e o CCP), o que atesta a sua importância na determinação do desempenho dos colaboradores. Em concreto, os resultados obtidos revelaram que as percepções da RSO predizem positivamente o DPP, o CCO e o DA, e predizem negativamente o CCP, suportando as hipóteses postuladas (H2a, H2b, H2c e H2d).

Estas evidências convergem com os resultados encontrados por outros autores (e.g., Afridi et al., 2020; Chaudhary, 2020; Hur et al., 2018; Khaskheli et al., 2020; Kim & Choi, 2021) que defendem que as percepções dos colaboradores quanto às práticas socialmente responsáveis da organização onde trabalham influenciam o seu desempenho individual.

Esta posição fundamenta-se, quer na teoria da identidade social, quer na teoria da troca social e na norma da reciprocidade. A primeira aduz que quando as organizações são percebidas como tendo um bom desempenho social, os colaboradores tendem a elevar a sua identificação com a organização, o que se traduz na adoção de comportamentos que beneficiam a mesma (Chaudhary, 2020). A segunda sugere que os colaboradores regulam o contributo que dão à organização tendo por base um processo de troca social, o qual visa estabelecer um equilíbrio entre o que recebem e o que oferecem, numa lógica de reciprocidade (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Desta forma, quando os colaboradores percecionam a organização onde trabalham como socialmente responsável, é expectável que se sintam motivados a retribuir o tratamento favorável que recebem através da adoção de comportamentos que beneficiam a organização (Story & Castanheira, 2019).

Centrando-nos na discussão individualizada dos resultados para cada uma das dimensões do desempenho, podemos começar por realçar a relação positiva verificada entre as percepções da RSO e o DPP, um resultado que atesta a pertinência das práticas socialmente responsáveis para a predição desta dimensão de desempenho.

A evidência obtida na amostra em estudo revelou que as percepções da RSO predizem positivamente e de forma significativa o DPP. Este resultado assume especial relevância, tendo em conta que são poucos os estudos que se têm dedicado a analisar esta relação (Gond et al., 2017).

Ainda assim, a limitada evidência empírica existente sugere uma relação positiva significativa entre as percepções da RSO e o DPP (e.g., Chaudhary, 2020; He et al., 2019), indo ao encontro da proposição teórica inicial fundamentada na teoria da identidade social, que sugere que quando os colaboradores se identificam com a organização onde trabalham, tendem a internalizar o sucesso da organização como o seu próprio sucesso, o que os motiva para um melhor desempenho das atividades formalmente consideradas como parte da sua função (Korschun et al., 2014).

Os resultados referentes à relação entre as percepções da RSO e o CCO pautam-se por um elevado grau de similaridade. A análise revelou que as percepções da RSO predizem positivamente e de forma significativa o CCO. Esta evidência empírica é consistente com a literatura (e.g., Afridi et al., 2020; Chaudhary, 2020; Khaskheli et al., 2020), sugerindo que quanto mais os colaboradores percebem positivamente as práticas de RSO da sua organização, maior a sua identificação com a organização e, conseqüentemente, maior a sua motivação para adotar comportamentos que ultrapassam as expectativas de papel existentes e que beneficiam a organização (Chaudhary, 2020).

Por seu turno, no que concerne ao DA, os resultados decorrentes da amostra revelaram que as percepções da RSO predizem positivamente e de forma significativa o DA. Uma das razões que pode explicar este resultado encontra-se fundamentada na teoria da troca social e na norma da reciprocidade. Quando as organizações são percebidas como tendo um bom desempenho social, os colaboradores tendem a sentir-se valorizados e protegidos pela organização, motivando-os a retribuir esse tratamento favorável e a adotar mais comportamentos extra-papel, incluindo, maior capacidade de adaptação (Afridi et al., 2020). Este resultado representa um contributo significativo para a literatura atendendo que, até à data e que se tenha conhecimento, não foi estudada a relação direta entre as percepções da RSO e o DA, enquanto constructo independente do CCO ou dos comportamentos extra-papel.

Por fim, os resultados obtidos revelaram que as percepções da RSO predizem negativamente e de forma significativa o CCP. Este resultado reveste-se de particular importância, na medida em que poucos têm sido os estudos empíricos dedicados à análise dos efeitos das

perceções da RSO nos comportamentos negativos dos colaboradores (Gond et al., 2017; Kim & Choi, 2021; Rupp & Mallory, 2015). Tendo por base a teoria da troca social e a norma da reciprocidade, quando os colaboradores sentem que são tratados de modo justo, tendem a manifestar comportamentos positivos, respondendo de forma contrária quando sentem que recebem um tratamento injusto por parte da organização ou dos seus membros (Javed et al., 2019).

Em suma, a combinação destas evidências com os resultados de estudos empíricos anteriores permite concluir que o envolvimento das organizações em práticas socialmente responsáveis potencia, de forma considerável, o desempenho individual dos colaboradores. O desempenho social das organizações surge, então, como uma ferramenta estratégica útil para potenciar, melhorar e otimizar o desempenho individual dos seus membros.

Antes de avançarmos para a discussão dos resultados a respeito da relação entre o comprometimento afetivo e o desempenho individual dos colaboradores, importa referir que a realização desta análise procurou contribuir para dar resposta aos apelos lançados por Mercurio (2015) e Juaneda-Ayensa et al. (2017), para que se investigasse a temática do comprometimento organizacional de forma a aprofundar o conhecimento das perspetivas atuais e futuras para atrair, reter e desenvolver talentos.

Considerados na sua globalidade, os resultados revelaram que o comprometimento afetivo prediz positivamente o DPP, o COO e o DA, corroborando as hipóteses postuladas (H3a, H3b e H3c). Estes resultados estão em linha com a evidência obtida noutros estudos (e.g., Eisenberger et al., 2019; Martini et al., 2018; Sungu et al., 2019; Tremblay, 2021) que sugerem que colaboradores emocionalmente ligados com a organização tendem a sentir-se motivados para investir em comportamentos que a beneficiam (Sungu et al., 2019), incluindo investir em esforços extra que ultrapassam as expectativas de papel existentes (Tremblay, 2021).

Centrando-nos na discussão individualizada dos resultados para cada uma das dimensões do desempenho, podemos começar por realçar a relação positiva verificada entre o comprometimento afetivo e o DPP. Este resultado obtido é consistente com a literatura (e.g., Chughtai, 2021; Kim et al., 2018; Sungu et al., 2019), sugerindo que os colaboradores afetivamente comprometidos com a organização tendem a sentir-se mais motivados a empregar elevados níveis de esforço em benefício da organização (Sungu et al., 2019), o que se traduz em elevados níveis de desempenho das atividades formalmente consideradas como parte da sua função (Chughtai, 2021).

Por seu turno, no que concerne ao CCO, os resultados decorrentes da amostra revelaram que o comprometimento afetivo prediz positivamente o CCO. Esta evidência empírica é, igualmente, consistente com a literatura (e.g., Khaola & Rambe, 2021; Tremblay, 2021), sugerindo que os colaboradores com fortes vínculos emocionais para com a organização onde trabalham, sentem-se mais motivados a atuar pelo melhor interesse da organização, adotando mais comportamentos que ultrapassam as expectativas de papel existentes (Chughtai, 2021).

Embora com evidência empírica mais escassa (e.g., Dang et al., 2020; Griffin et al., 2007; Martini et al., 2018), os resultados referentes à relação entre o comprometimento afetivo e o DA pautam-se por um elevado grau de similaridade, revelando que o comprometimento afetivo prediz positivamente o DA. Este resultado reveste-se de particular relevo dada a importância, cada vez mais crescente, de compreender os determinantes do desempenho adaptativo dos colaboradores, enquanto constructo que se estende além da conceptualização tradicional do desempenho no trabalho.

No seu global, os resultados encontrados podem ser interpretados à luz da teoria da troca social e da norma da reciprocidade. Com efeito, colaboradores comprometidos afetivamente com a organização onde trabalham tendem a empregar elevados níveis de esforço na concretização do seu trabalho, o que, por sua vez, os impele a responder com mais alto DPP, a adotar mais CCO e a alcançar maiores níveis de DA. Por consequência, as organizações devem investir em práticas que promovam e contribuam para o envolvimento e identificação dos colaboradores com a organização.

Contrariamente ao previsto, não foi encontrada uma associação estatisticamente significativa entre o comprometimento afetivo e os CCP (H3d). Este resultado revela-se inesperado já que, existem fortes argumentos teóricos para esperar uma correlação negativa entre o comprometimento afetivo e o CCP (Gill et al., 2011). Do ponto de vista conceptual era expectável que elevados níveis de comprometimento afetivo desencadeassem nos colaboradores o sentido de obrigação de obedecer às regras e aos procedimentos organizacionais e contribuíssem para os colaboradores apresentarem menor tendência para adotar CCP que prejudiquem a organização (Tian et al., 2014). Diversos estudos patentes na literatura têm vindo a suportar tal relação (e.g., Dalal, 2005; Gill et al., 2011; Shin et al., 2017).

Uma possível explicação para o resultado encontrado no presente estudo, poderá ficar a dever-se à qualidade das relações entre o líder e os seus subordinados. Apesar da literatura

sugerir que o comprometimento afetivo se relaciona positivamente com o desempenho individual, essa relação pode depender de diversos fatores contextuais, tal como, o estilo de liderança ao qual os liderados estão sujeitos (Meyer et al., 2004). Em particular, a liderança transformacional motiva os seguidores a ultrapassar os seus autointeresses em prol dos objetivos da organização e do seu desenvolvimento profissional (Bass & Riggio, 2006), pelo que surge na literatura como uma variável moderadora de interesse nessa relação, em que o comprometimento afetivo atua mais fortemente no desempenho individual quando os colaboradores são liderados por líderes que adotam um estilo de liderança transformacional (Sungu et al., 2019). Por outro lado, estes resultados podem ter sido condicionados por fatores externos à teoria subjacente, nomeadamente pela dimensão e natureza da amostra, na medida em que a recolha de dados ocorreu apenas em seis organizações do setor público e privado, podendo a amostra ser pouco representativa, o que remete para a necessidade de replicar este estudo com um maior número de participantes e para diferentes amostras, distintas não só em termos de setor, mas também em termos de atividade.

Prosseguindo com a discussão dos resultados respeitantes ao papel mediador do comprometimento afetivo na relação entre as perceções da RSO e o desempenho individual, importa salientar que são escassos os estudos que analisam os mecanismos que contribuem para tal relação (Glavas, 2016), pelo que esta análise assume particular importância.

Considerados na sua globalidade, os resultados obtidos, revelam que o comprometimento afetivo atua como uma variável interveniente na relação entre as perceções da RSO e o desempenho individual dos colaboradores.

Uma vez que as perceções da RSO predizem tanto o comprometimento afetivo quanto o desempenho individual dos colaboradores, e que, por sua vez, o comprometimento afetivo prediz o desempenho individual, observa-se que a relação entre as perceções da RSO e o desempenho individual é parcialmente mediada pelo comprometimento afetivo. Por consequência, as perceções da RSO têm efeitos tanto diretos como indiretos, através do comprometimento afetivo, nas três dimensões do desempenho individual dos colaboradores (i.e., DPP, CCO e DA). Estes resultados conferem, assim, suporte às hipóteses H4a, H4b e H4c.

Este resultado é congruente com estudos anteriores (e.g., Bizri et al., 2021; Khaskheli et al., 2020; Shin et al., 2017; Story & Castanheira, 2019). Com efeito, quando um colaborador sente que a organização se comporta de forma socialmente responsável, é provável que se

sinta orgulhoso por se identificar com tal organização (Dutton et al., 1994), procure atuar de forma recíproca (Gouldner, 1960) e desenvolva laços afetivos com a organização que o impelem a empregar elevados níveis de esforço na concretização do seu trabalho (Cropanzano et al., 2003), manifestando mais alto DPP, mais CCO, bem como, adotando mais DA.

Ainda assim, o resultado obtido nesta amostra não suportou a hipótese que estabelecia a presença de efeitos de mediação do comprometimento afetivo na relação entre as percepções da RSO e o CCP (H4d). Este resultado teria especial relevância se tivéssemos encontrado algo significativo, tendo em conta que são poucos os estudos que se têm dedicado a analisar a relação entre as percepções da RSO e os comportamentos negativos dos colaboradores, incluindo os mecanismos que contribuem para tal resultado (Gond et al., 2017; Rupp & Mallory, 2015).

Em suma, o desempenho social das organizações surge, assim, de forma indubitável, como uma ferramenta estratégica acessível às organizações que facilita a retenção de talentos e potencia o desempenho individual dos seus colaboradores com vista ao sucesso individual e organizacional. Este conjunto de resultados atesta, desta forma, a influência positiva das práticas socialmente responsáveis nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, as quais contribuem para o desenvolvimento de um forte vínculo emocional com a organização e a investir e mobilizar esforços que se manifestam em elevados níveis de desempenho e que beneficiam a organização no seu todo.

8.2. Relações entre as virtudes individuais, o comprometimento afetivo e o desempenho individual

Embora as virtudes individuais sejam consideradas uma componente importante nas organizações e um meio essencial na promoção do sucesso organizacional (Tripathy & Sarangi, 2017), a investigação sobre a sua aplicação prática está ainda numa fase embrionária (Papouli, 2019). Assim, este estudo vem de alguma forma responder ao apelo de diversos autores (e.g., Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2015; Solomon, 2004; Tripathy & Sarangi, 2017) que destacaram a necessidade de colocar as virtudes individuais na agenda da investigação organizacional. Especificamente, reconhecendo a importância

crecente desta temática para as organizações atuais, este estudo procura contribuir para clarificar e compreender as relações entre as virtudes individuais, o comprometimento afetivo e o desempenho individual dos colaboradores.

Evidência empírica anterior tem sugerido que a identificação, o desenvolvimento e a aplicação das virtudes e das forças do carácter no contexto profissional contribuem para desenvolver atitudes (e.g., afeto positivo, significado do trabalho e satisfação no trabalho) e comportamentos (e.g., desempenho de tarefa, desempenho contextual, desempenho criativo) favoráveis nos colaboradores (Harzer, 2020). Todavia, estudos empíricos recentes têm vindo a revelar resultados inconsistentes e contraditórios, levando alguns investigadores (e.g., Britton, 2019; Ete et al., 2020; Grant & Schwartz, 2011; Ng & Tay, 2020; Wiese et al., 2018) a considerar que níveis elevados de virtudes e forças do carácter podem, na verdade, ser prejudiciais para as atitudes e comportamentos dos colaboradores, sugerindo, assim, a importância de explorar os possíveis efeitos curvilíneos (não lineares) destas variáveis.

A presente análise partiu do reconhecimento da importância desta questão de investigação e respondeu ao apelo de alguns autores (e.g., Bright et al., 2014; Newstead et al., 2018) que propuseram a integração da abordagem filosófica (doutrina do meio-termo de Aristóteles) e psicológica no estudo das virtudes em contexto organizacional. Assim, procurámos analisar o papel das virtudes individuais no comprometimento afetivo e no desempenho individual à luz da doutrina do meio-termo da ética da virtude de Aristóteles (2009) que defende que as virtudes devem visar o ponto de equilíbrio entre dois extremos (o excesso e a carência) (Grant & Schwartz, 2011) e, como tal, resultar numa relação curvilínea com as variáveis critério consideradas nesta investigação.

Centrando-nos na discussão dos resultados respeitantes ao poder preditivo das virtudes individuais em relação ao comprometimento afetivo, os resultados obtidos na amostra em estudo revelaram que as virtudes individuais (i.e., a *força intelectual* e a *força de restrição*) predizem positivamente o comprometimento afetivo dos colaboradores, contudo, contrariamente ao previsto (H5), o efeito curvilíneo (não linear) não se verifica.

Estes resultados, embora contrariando a hipótese postulada, acabam por convergir com a visão defendida por alguns autores, segundo a qual é expectável que os traços de personalidade (e.g., virtudes individuais e forças do carácter) influenciem de forma positiva o comprometimento afetivo através do seu impacto na internalização, envolvimento ou identificação do colaborador com a organização (Meyer et al., 2004).

Uma possível explicação para a relação positiva verificada na amostra deste estudo poderá decorrer do pressuposto teórico de que as forças do carácter, enquanto processos ou mecanismos psicológicos que contribuem para o florescimento e para o bem-estar individual (Peterson & Seligman, 2004), proporcionam a elevação dos níveis de emoção positiva, compromisso, propósito, relacionamentos positivos e realizações (Seligman, 2011), sugerindo, assim, que colaboradores com elevados níveis de virtudes e forças do carácter desenvolvam um mais forte sentido de trabalho com significado e propósito e vivenciem, mais vezes, emoções positivas no trabalho, reforçando os laços afetivos com a organização.

Por outro lado, tendo por base a teoria da identidade social, os indivíduos associam-se a grupos sociais cujos atributos e valores estão de acordo com os seus, por forma a preencherem as suas necessidades de pertença (De Roeck et al., 2014). Assim, os valores (e.g., virtudes individuais) dos colaboradores influenciam a identificação destes com a organização, contribuindo para o desenvolvimento de laços afetivos mais fortes com a organização.

Embora se desconheçam estudos que investiguem as virtudes individuais e as forças do carácter dos colaboradores enquanto antecedentes do seu comprometimento afetivo, na linha de outros autores (Harzer & Ruch, 2014), partimos do pressuposto teórico de que as virtudes individuais e as forças do carácter são traços positivos da personalidade e de que algumas das dimensões da personalidade (*Big Five*) são equivalentes às virtudes (Peterson & Seligman, 2004), sendo por isso possível estabelecer um paralelismo com os resultados obtidos em estudos anteriores relativos à relação entre a personalidade e o comprometimento afetivo dos colaboradores (Harzer & Ruch, 2014).

Com efeito, evidências empíricas anteriores acerca da *conscienciosidade* e da *abertura à experiência*, dois dos cinco fatores de personalidade (*Big Five*), revelaram que ambos os fatores contribuem, de forma substancial, para a predição do comprometimento afetivo (Choi et al., 2015; Farrukh et al., 2017).

Por exemplo, a conscienciosidade, que segundo Peterson e Seligman (2004) é equivalente à força do carácter *prudência* e correlaciona-se com outras forças, tais como o *autocontrolo* e a *perseverança*, e que no nosso estudo se aproxima da *força de restrição*, é definida como a “tendência generalizada para o envolvimento no trabalho” (Organ & Lingl, 1995, p. 341) e reflete o grau em que a pessoa é cuidadosa, perseverante e autodisciplinada (Barrick & Mount, 1991). Por consequência, é provável que elevados níveis de conscienciosidade

contribuam para mais elevados níveis de envolvimento do colaborador para com a organização através do compromisso que estes exibem relativamente ao trabalho desempenhado, resultando assim em elevados níveis de comprometimento afetivo (Farrukh et al., 2017). Evidências empíricas suportam este resultado (Choi et al., 2015; Farrukh et al., 2017).

Por outro lado, a abertura à experiência, que segundo Peterson e Seligman (2004) é equivalente às forças do carácter que contribuem para a virtude da sabedoria e do conhecimento (e.g., *criatividade* e *curiosidade*), e que no nosso estudo se aproxima da *força intelectual*, relaciona-se com a criatividade científica e artística e o pensamento divergente (Judge et al., 2002) e reflete o grau em que a pessoa é imaginativa, curiosa, original, mente aberta e inteligente (Digman, 1990).

Diversos estudos investigaram a relação entre a abertura à experiência e o comprometimento afetivo, apresentando resultados inconsistentes (e.g., relação negativa e relação positiva) (Fernández-Mesa et al., 2020). Por um lado, colaboradores com elevados níveis de abertura à experiência estão mais propensos a explorar novas oportunidades de emprego e mais preparados para lidar com mudanças inesperadas (Choi, 2011), sendo provável que isso justifique um menor vínculo emocional com a organização onde trabalham (Farrukh et al., 2017). Por outro lado, quando os colaboradores têm a oportunidade de manifestar a sua singularidade no local de trabalho tenderão a desenvolver maiores níveis de comprometimento com a organização (Moss et al., 2007). A evidência obtida neste estudo revela que colaboradores mais criativos e curiosos desenvolvem maiores vínculos emocionais com a organização, sendo que esta relação poderá ser explicada, em parte, pela contribuição da organização na satisfação das necessidades de realização dos indivíduos.

Ainda que os resultados encontrados não suportem as previsões avançadas pelas hipóteses postuladas, os mesmos evidenciam a importância das virtudes individuais e das forças do carácter na explicação do comprometimento afetivo, na medida em que as evidências sugerem que tanto a força intelectual como a força de restrição contribuem positivamente para a identificação, envolvimento e ligação emocional dos colaboradores com as organizações.

Por seu turno, a não identificação de uma relação curvilínea entre as virtudes individuais e o comprometimento afetivo, pode ser justificada tanto pela dimensão e natureza da amostra, como pela existência de efeitos moderadores não considerados no estudo. Por um lado, os

efeitos curvilíneos são complexos e particularmente difíceis de detetar, na medida em que tendem a apresentar uma pequena magnitude e os estudos não têm, frequentemente, poder estatístico suficiente para os detetar (i.e., amostras suficientemente grandes) (McCord et al., 2014). Tal dificuldade pode ser agravada pela dificuldade do indivíduo se posicionar num dos polos extremos do continuum das forças do carácter, nomeadamente, a carência e o excesso de determinada característica (McCord et al., 2014). Dentro deste contexto, desenvolvemos um instrumento de medida novo e original para avaliar as virtudes individuais que, apesar de ter demonstrado propriedades psicométricas adequadas para a sua utilização, revelou, aquando do seu processo de validação, problemas com vários itens, que levaram à eliminação de muitos deles até se chegar à versão final do instrumento. Igualmente, a consistência interna de uma das dimensões da escala é inferior ao valor que habitualmente é considerado satisfatório por alguns autores (.70) (Nunally, 1978), pelo que a extrapolação dos resultados deve ser realizada com cuidado. Por outro lado, a ausência de efeitos curvilíneos pode resultar do papel moderador de fatores contextuais não contemplados na investigação (e.g., características das funções desempenhadas) (McCord et al., 2014). Elevados níveis de uma determinada virtude ou força do carácter, podem manifestar-se, por um lado, prejudiciais num determinado contexto ou função, mas benéficas noutro contexto organizacional (Le et al., 2011).

Prosseguindo a discussão dos resultados com a análise dos efeitos curvilíneos das virtudes individuais nas dimensões do desempenho individual dos colaboradores, os resultados obtidos revelaram unicamente a existência de uma relação curvilínea estatisticamente significativa entre a força de restrição e os CCP, corroborando, parcialmente, a hipótese relativa à presença de uma relação em U (parábola convexa em relação à origem) entre estas duas variáveis (H6d). Dessa forma, a evidência obtida sugere que o envolvimento dos colaboradores em CCP tende a diminuir até um determinado nível da força de restrição, verificando-se um aumento desses comportamentos quando os níveis desta força se revelam muito elevados. Por outras palavras, níveis muito baixos ou muito elevados da força de restrição relacionam-se com níveis elevados de CCP, enquanto níveis moderados da força de restrição relacionam-se com níveis baixos de CCP, tal como tínhamos previsto na hipótese de investigação.

O formato em U na relação entre os níveis da força de restrição e os níveis de CCP implica que ultrapassar o nível desta força para além de certo ponto (vício por excesso) tenderá sempre a aumentar os CCP. A linha de evidência sugerida por este resultado é convergente

com a doutrina do meio-termo da ética da virtude de Aristóteles (2009) que defende que as virtudes devem visar o ponto de equilíbrio entre dois extremos (o excesso e a carência) (Grant & Schwartz, 2011). Com efeito, verifica-se que tanto a carência da força de restrição quanto o seu excesso são contraproduativos, e a mediana resulta em melhores resultados (Kaptein, 2017). Estes resultados vão ao encontro dos encontrados por Le et al. (2011) e, também, por Carter et al. (2014) que identificaram uma relação curvilínea positiva significativa (formato em U) entre a conscienciosidade e o CCP. Colaboradores com níveis muito elevados de conscienciosidade tendem a manifestar reações altamente adversas a eventos negativos no trabalho, refletindo-se numa maior tendência ao envolvimento em CCP (Carter et al., 2014).

Assim, a consideração integrada destes resultados representa um contributo adicional deste estudo para a literatura, já que é escassa a pesquisa que contemple a aplicação do pressuposto metateórico “*Too-much-of-a-good-thing*” (cf. Capítulo 5) no estudo das virtudes e das forças do carácter (Ete et al., 2020) e este estudo oferece evidência empírica deste processo, na medida em que valida os efeitos curvilíneos das virtudes no contexto de trabalho.

No que diz respeito às restantes hipóteses que postularam um efeito curvilíneo das virtudes sobre o desempenho individual, os resultados obtidos não corroboraram as proposições enunciadas (H6a, H6b e H6c). Uma possível explicação para estes resultados é apontada por Le et al. (2011). Segundo os autores, é possível que cada um dos indicadores que constitui um determinado traço de personalidade apresente uma relação curvilínea com o desempenho individual e que, por sua vez, o constructo desse traço apresente uma relação linear com o desempenho respetivo (Le et al., 2011). Por outro lado, a ausência de efeitos curvilíneos pode resultar do papel moderador de fatores contextuais não contemplados na investigação (e.g., complexidade das tarefas desempenhadas) (Le et al., 2011). Le et al. (2011) encontraram evidências de que o critério para determinar o nível ótimo da conscienciosidade para realizar uma determinada tarefa depende da complexidade dessa mesma tarefa. Os autores sugerem que tarefas de complexidade baixa exigem níveis relativamente mais baixos de conscienciosidade do que as tarefas de complexidade mais elevada. Assim, os resultados obtidos neste estudo podem, igualmente, ser justificados pela natureza da amostra, na medida em que os efeitos curvilíneos das virtudes no desempenho podem variar para diferentes tipos de funções.

Não obstante, as evidências deste estudo revelaram uma relação linear positiva, estatisticamente significativa, entre a força intelectual e o CCO e o DA e entre a força de

restrição e as três dimensões positivas do desempenho (i.e., o DPP, o CCO e o DA). Os resultados encontrados revelaram, assim, que à medida que os níveis da força intelectual e da força de restrição dos colaboradores aumentam, aumenta a adoção de comportamentos de apoio ao ambiente social e psicológico no qual o desempenho da tarefa ocorre, bem como a capacidade destes para se adaptarem às mudanças nas funções desempenhadas ou nos sistemas de trabalho, atingindo, desse modo, maiores níveis de CCO e DA, respetivamente. Além disso, à medida que os níveis da força de restrição aumentam, verifica-se, também, um aumento da capacidade na realização das tarefas formalmente consideradas como parte da função (i.e., o DPP).

A consideração integrada destes resultados indica que algumas das características presentes na força intelectual, como a curiosidade intelectual e a criatividade, possuem um papel facilitador na procura ativa de oportunidades de aprendizagem e crescimento pessoal e profissional. Por outro lado, é razoável considerar que características presentes na força de restrição, como a persistência e o autocontrolo, apresentam um papel facilitador da concretização das tarefas, na adaptação a novos contextos e no apoio aos colegas e organização como um todo, em prole dos objetivos de trabalho.

Assim, as evidências do presente estudo vão, no geral, ao encontro da visão dominante na literatura e que sublinha a existência de um efeito positivo das virtudes e das forças do carácter no desempenho dos colaboradores (e.g., Ahmed et al., 2019; Avey et al., 2012; Freidlin & Littman-Ovadia, 2020; Littman-Ovadia & Lavy, 2016).

Por definição, as forças do carácter contribuem para o florescimento e a realização individual (Peterson & Seligman, 2004). Como tal, representam um recurso importante no ambiente de trabalho, pois contribuem positivamente para os comportamentos dos colaboradores (Peterson & Park, 2006). Investigação anterior demonstrou que os colaboradores com mais elevados níveis de forças do carácter tendem a obter mais elevados níveis de desempenho da tarefa, a adotar mais comportamentos extra-papel e a manifestar mais elevados níveis de desempenho criativo (Harzer, 2020).

Apesar da sustentação desta questão ultrapassar o foco deste estudo, a evidência empírica deste estudo sugere que as virtudes individuais, enquanto características morais presentes nos indivíduos, determinam, de forma importante, as várias dimensões do desempenho individual dos colaboradores. Estas evidências representam, assim, um contributo deste

estudo para a investigação acerca dos processos psicológicos que determinam as dimensões de desempenho.

Prosseguindo com a discussão dos resultados relativos ao papel mediador do comprometimento afetivo na relação entre as virtudes individuais e as várias dimensões do desempenho individual, importa salientar que, uma vez mais, este estudo parte do pressuposto teórico, embora limitado, de uma relação curvilínea entre as virtudes e o desempenho individual.

Considerados na sua globalidade, os resultados obtidos na amostra em estudo apontaram para a não existência de efeitos mediadores do comprometimento afetivo, na relação curvilínea entre as virtudes individuais e as várias dimensões do desempenho. Com efeito, não se observou nenhum efeito curvilíneo indireto entre as virtudes individuais e as várias dimensões do desempenho através do comprometimento afetivo, pelo que as evidências obtidas não permitem corroborar as hipóteses postuladas (H7a, H7b, H7c e H7d).

Apesar de não se ter hipotetizado previamente, mas atendendo a que os resultados apurados permitiram identificar uma relação linear entre as virtudes individuais e algumas das dimensões do desempenho na presente amostra, optámos por estimar modelos adicionais para testar o efeito mediador do comprometimento afetivo na relação linear entre respetivas variáveis.

Os resultados apurados revelaram que os efeitos indiretos (lineares) da força intelectual nas várias dimensões do desempenho individual são significativos, verificando-se uma mediação parcial do comprometimento afetivo entre a força intelectual e o CCO e o DA e uma mediação total do comprometimento afetivo entre a força intelectual e o DPP e o CCP. Por fim, refira-se ainda que os efeitos indiretos (lineares) da força de restrição nas várias dimensões do desempenho individual são, igualmente, significativos, verificando-se uma mediação parcial do comprometimento afetivo entre a força de restrição e o DPP, o CCO e o DA e uma mediação total do comprometimento afetivo entre a força de restrição e o CCP.

Ainda que estes resultados ultrapassem o foco deste estudo, estas evidências sugerem que o comprometimento afetivo é um dos mecanismos que ajuda a explicar por que as virtudes individuais influenciam, indiretamente, o desempenho individual dos colaboradores. Com efeito, a forma como os colaboradores se comportam no ambiente de trabalho depende largamente de como os colaboradores se sentem e julgam nesse ambiente que, por sua vez, depende dos traços de personalidade do indivíduo.

Assim, o presente estudo, além de contribuir com evidência empírica preliminar sobre estas relações, alerta também para a necessidade de avançar com um estudo mais completo e integrado sobre a influência das virtudes individuais nos comportamentos dos colaboradores e sobre os possíveis mecanismos dessa relação.

8.3. O papel moderador das virtudes individuais na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo e o desempenho individual

Na tentativa de clarificar os efeitos complexos que se estabelecem entre as percepções da RSO e as atitudes e comportamentos dos colaboradores, a investigação empírica tem-se centrado, nos últimos anos, na procura de variáveis passíveis de moderar a natureza destas relações, de entre as quais se destacam as diferenças individuais (e.g., valores culturais, valores morais, identidade moral). Contudo, os fatores contingenciais que condicionam a relação entre as percepções da RSO e os comportamentos dos colaboradores estão ainda insuficientemente compreendidos e analisados (Farooq et al., 2014).

O presente estudo partiu do reconhecimento da importância desta questão de investigação e teve como objetivo proceder à análise do efeito moderador curvilíneo das virtudes individuais nas relações entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo e nas relações entre as percepções da RSO e as várias dimensões do desempenho individual.

Os resultados obtidos revelam efeitos moderadores curvilíneos (formato em U-invertido) das virtudes individuais (i.e., força intelectual e força de restrição) na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo. Assim, as evidências nesta amostra suportaram a hipótese postulada (H8a). De modo mais preciso, e tendo como base teórica a doutrina do meio-termo proposta por Aristóteles (Aristóteles, 2009) em que nos ancorámos, a evidência apresentada indica que a relação entre as percepções da RSO e os níveis de comprometimento afetivo é mais forte quando os colaboradores manifestam níveis moderados de virtudes individuais. Por outro lado, verifica-se que a relação entre as percepções da RSO e os níveis de comprometimento afetivo é menos forte quando os colaboradores apresentam níveis muito baixos ou muito elevados das respetivas virtudes.

Com efeito, os resultados revelam que existem diferenças significativas no efeito das percepções da RSO sobre o comprometimento afetivo, entre os colaboradores que manifestam níveis baixos, moderados e elevados de virtudes individuais. Uma forma de desenvolver o comprometimento afetivo dos colaboradores passa por proporcionar-lhes um ambiente de trabalho onde se sintam apoiados e tratados de modo justo (Meyer & Allen, 1997). Quanto mais moderada é a virtude manifestada pelo colaborador, maior o equilíbrio e, conseqüentemente, maior o nível de consciência e sensibilidade social. Por conseqüência, é, pois, provável que os colaboradores com níveis moderados de virtudes sejam mais sensíveis e valorizem mais as iniciativas de RSO. Por contrapartida, colaboradores com elevados níveis de força de restrição e de força intelectual, tendem, respetivamente, a concentrar-se exclusivamente nas tarefas e a sentir-se impelidos à constante procura de novidade, atribuindo um menor valor às práticas de RSO adotadas pela organização.

Estes resultados constituem um contributo significativo para a literatura na medida em que sugerem que as virtudes individuais dos colaboradores, em concreto, a força intelectual e a força de restrição, constituem processos que condicionam a relação entre as percepções dos colaboradores sobre as práticas socialmente responsáveis da organização onde trabalham e a ligação afetiva que desenvolvem com esta.

Por seu turno, as evidências empíricas obtidas na presente amostra revelam um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) da força intelectual na relação entre as percepções da RSO e o CCO, contudo a força de restrição não exerce um efeito moderador curvilíneo nessa relação, pelo que os resultados suportam apenas parcialmente a hipótese H8c. As evidências revelam, ainda, um efeito moderador curvilíneo (formato em U) da força de restrição na relação entre as percepções da RSO e o CCP, não se verificando, contudo, um efeito moderador curvilíneo da força intelectual nessa relação. Mais uma vez, estes resultados suportam apenas parcialmente a hipótese H8e.

Em particular, centrando-nos na discussão do papel moderador curvilíneo da força intelectual na relação entre as percepções da RSO e o CCO, as análises evidenciaram que a relação entre as percepções da RSO e os níveis de CCO é mais forte quando os colaboradores manifestam níveis moderados da força intelectual. Por outro lado, verifica-se que a relação entre as percepções da RSO e os níveis de CCO é menos forte quando os colaboradores apresentam níveis muito baixos ou muito elevados das respetivas forças. Uma possível explicação para esta diferença pode estar relacionada com o facto de os indivíduos com níveis moderados desta força poderem ser mais sensíveis e valorizarem mais as iniciativas

de RSO do que os indivíduos que manifestam níveis muito baixos ou muito elevados desta força, procurando retribuir à organização e aos seus membros através da adoção de maiores níveis de CCO.

Já os resultados a respeito do papel moderador curvilíneo da força de restrição na relação entre as percepções da RSO e o CCP revelaram que a relação entre as percepções da RSO e os níveis de CCP é mais forte quando os colaboradores manifestam níveis moderados da força de restrição. Por outro lado, verifica-se que a relação entre as percepções da RSO e os níveis de CCP é menos forte quando os colaboradores apresentam níveis muito baixos ou muito elevados das respectivas forças.

Em suma, as evidências empíricas deste estudo indiciam que as virtudes individuais dos colaboradores constituem processos que condicionam a relação entre as percepções dos colaboradores sobre as práticas socialmente responsáveis da organização onde trabalham e o seu desempenho. Tal como sugerido na literatura, a identificação com a organização depende da correspondência entre as percepções dos colaboradores sobre as iniciativas de RSO e a sua própria identidade moral, resultando ou não em atitudes e comportamentos que beneficiam a organização (Wang et al., 2017).

Ainda assim, os resultados obtidos nesta amostra não suportaram as hipóteses que estabeleciam a presença de efeitos de moderação curvilíneos das virtudes individuais na relação entre as percepções da RSO e o DPP e na relação entre as percepções da RSO e o DA (H8b e H8d).

Por fim, importa fazer referência aos resultados obtidos relativamente aos efeitos moderadores lineares das virtudes individuais nas relações entre as percepções da RSO e as atitudes e comportamentos dos colaboradores que, embora não hipotetizados previamente, apresentaram significância estatística. Com efeito, os resultados revelaram um efeito moderador linear positivo das virtudes individuais (i.e., força intelectual e força de restrição) na relação entre as percepções da RSO e o DPP. De modo mais preciso, a evidência empírica apresentada indicia que existem diferenças significativas no efeito das percepções da RSO no DPP, para os diferentes níveis de virtudes individuais. Quanto maiores os níveis da força intelectual e da força de restrição, mais forte é a relação entre as percepções da RSO e o DPP dos colaboradores.

Estes resultados podem ser explicados pela teoria da identidade social, que propõe que quando as organizações são percebidas como tendo um bom desempenho social, os

colaboradores tendem a elevar os seus sentimentos de autoestima e a sua identificação com a organização, resultando assim em atitudes e comportamentos que beneficiam a organização. Contudo, atendendo que aquilo que é entendido como um bom desempenho social depende dos valores e virtudes individuais de cada indivíduo, pois envolve um processo de julgamento através do qual os indivíduos formulam emoções e normas sociais sobre o que é certo, bom ou desejável (Wang & Juslin, 2012), afigura-se relevante considerar que a força da relação entre as perceções dos colaboradores sobre o desempenho social da organização onde trabalham e as suas atitudes (e.g., comprometimento afetivo) e os seus comportamentos (e.g., DPP, CCO, DA e CCP), varia em função do nível das virtudes individuais de cada colaborador.

Apesar da sua pertinência, o papel moderador das virtudes individuais na relação entre as perceções da RSO e as atitudes e comportamentos dos colaboradores permanece pouco desenvolvida na literatura, assim, o presente estudo, além de contribuir com evidência empírica preliminar a este respeito, alerta também para a necessidade de investigação futura avançar para um estudo mais completo e integrado do papel das virtudes individuais enquanto variável moderadora nestas relações.

CONCLUSÃO

A presente tese partiu de três objetivos de investigação fundamentais. O primeiro objetivo consistiu no estudo da validade preditiva das percepções dos colaboradores sobre as práticas de RSO e das suas virtudes individuais em relação ao comprometimento afetivo e ao desempenho individual. O segundo objetivo centrou-se na análise do efeito mediador do comprometimento afetivo na relação entre as percepções da RSO e o desempenho e entre as virtudes individuais e o desempenho. Por fim, o terceiro objetivo compreendeu o estudo do efeito moderador das virtudes individuais na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo e na relação entre as percepções da RSO e o desempenho dos colaboradores.

A prossecução destes objetivos de investigação realizou-se tendo por base o desenvolvimento de um estudo empírico baseado numa amostra de 561 indivíduos empregados por conta de outrem em organizações privadas da indústria transformadora e de comércio a retalho e numa organização pública de distribuição de água.

Tendo por base os resultados discutidos no capítulo anterior, importa agora referir, de forma breve, as principais conclusões sobre as evidências obtidas:

- (a) As percepções da RSO predizem o comprometimento afetivo e as quatro dimensões do desempenho individual;
- (b) O comprometimento afetivo prediz as três dimensões positivas do desempenho individual;
- (c) As percepções da RSO predizem, indiretamente, as três dimensões positivas do desempenho, através do papel mediador do comprometimento afetivo;
- (d) A força de restrição prediz o CCP, mas essa relação é curvilínea (formato em U);
- (e) As virtudes individuais (i.e., força intelectual e a força de restrição) têm um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo;
- (f) A força intelectual tem um efeito moderador curvilíneo (formato em U-invertido) na relação entre as percepções da RSO e o CCP;
- (g) A força de restrição tem um efeito moderador curvilíneo (formato em U) na relação entre as percepções da RSO e o CCP.

Apesar de não se ter hipotetizado previamente, os resultados apurados revelaram ainda que:

- (a) As virtudes individuais predizem, linearmente, o comprometimento afetivo;
- (b) As virtudes individuais predizem, linearmente, o CCO e o DA;
- (c) A força de restrição prediz, linearmente, o DPP;
- (d) As virtudes individuais predizem, linear e indiretamente, as quatro dimensões do desempenho, através do papel mediador do comprometimento afetivo;
- (e) As virtudes individuais têm um efeito moderador linear na relação entre as percepções da RSO e o DPP.

As implicações teóricas e práticas destes resultados são apresentadas nas secções seguintes.

1. Implicações teóricas dos resultados

O primeiro conjunto de contributos teóricos desta investigação prende-se com a atual relevância do tema da RSO para a literatura na qual esta pesquisa se insere. Importa referir, antes de mais, que, no âmbito do estudo do tema, as investigações que consideram os colaboradores como unidade de análise e que investigam os seus efeitos nas atitudes e comportamentos individuais continuam a ser escassos (Chaudhary, 2020), sendo, igualmente reduzidos, os estudos que exploram os mecanismos e os processos subjacentes a estas relações (Glavas, 2016; Gond et al., 2017), o que reforça a pertinência desta investigação e a relevância das implicações teóricas dos resultados encontrados.

Centrando-nos nas evidências obtidas neste estudo, os resultados são coerentes com a literatura sobre a RSO que aduz que a forma como os colaboradores percecionam as práticas socialmente responsáveis da organização onde trabalham influencia as suas atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho (De Roeck & Maon, 2018).

Em particular, obteve-se evidência de que as percepções dos colaboradores sobre as práticas da RSO, quando positivas, contribuem para desenvolver a identificação, o envolvimento e a ligação emocional dos colaboradores com a organização onde trabalham, tornando-os mais comprometidos afetivamente (Meyer & Allen, 1991). Constatou-se, também, que o comprometimento afetivo medeia a relação entre as percepções da RSO e o desempenho individual, na medida em que percepções positivas da RSO contribuem para que os colaboradores desenvolvam vínculos afetivos que os motivam (1) a completar com sucesso as suas próprias tarefas (maior DPP), (2) a adotar comportamentos de apoio ao amplo

contexto social e psicológico onde desempenham as suas funções (maior CCO) e (3) a manifestar maior capacidade de adaptação perante novas circunstâncias (e.g., novas funções e novos sistemas de trabalho) (maior DA). Finalmente, apesar de não se confirmar o papel mediador do comprometimento afetivo na relação entre as percepções da RSO e o CCP, constatou-se, mesmo assim, que as percepções da RSO, quando positivas, levam os colaboradores a adotar menos comportamentos que prejudiquem a organização ou os seus membros (menos CCP).

Importa, ainda, ressaltar a especial relevância de alguns destes resultados, tendo em conta que são poucos os estudos que se têm dedicado a analisar as relações entre as percepções da RSO e algumas dimensões específicas do desempenho, nomeadamente o DPP (Gond et al., 2017) e o CCP (Gond et al., 2017; Kim & Choi, 2021; Rupp & Mallory, 2015). Além de que, até à data e que se tenha conhecimento, não foi estudada a relação direta entre as percepções da RSO e o DA, enquanto constructo independente do CCO ou dos comportamentos extra-papel. Desta forma, estes resultados permitem avançar conhecimento empírico relevante quanto à natureza destas relações.

Finalmente, estes resultados contribuem para melhor compreender o papel do comprometimento afetivo, enquanto mecanismo que contribui para a relação entre as percepções da RSO e o desempenho individual.

Um outro contributo cuja relevância deve ser sinalizada resulta do estudo das relações de cada um dos preditores considerados nesta tese (i.e., percepções da RSO, comprometimento afetivo e virtudes individuais) com quatro dimensões independentes, mas relacionadas, do desempenho individual. Apesar da falta de consenso sobre a conceptualização e operacionalização do constructo de desempenho individual, a atual investigação sobre o tema concentra-se, essencialmente, em duas dimensões de desempenho (i.e., o desempenho de tarefa e o desempenho contextual), sendo que tem vindo a ser recomendada a abordagem de outras dimensões (Fogaça et al., 2018). Assim, esta tese integrou a conceptualização teórica do desempenho individual proposta por Koopmans et al. (2011) à luz da taxonomia que distingue as dimensões DPP, CCO, DA e CCP, e que permite, uma visão mais holística do desempenho individual.

Esta tese, remete-nos ainda, para um conjunto de contributos teóricos para a teoria dos traços de personalidade, especificamente, para a teoria das virtudes individuais e das forças do carácter.

Neste âmbito, importa ressaltar que esta investigação procurou dar resposta ao apelo de alguns investigadores para se integrar a doutrina aristotélica da virtude no estudo das virtudes e das forças do carácter (e.g., Bright et al., 2014; Grant & Schwartz, 2011; Niemiec, 2019).

Em particular, esta investigação contribuiu com o desenvolvimento de um instrumento de medida das virtudes individuais que agrega duas abordagens principais no âmbito desta temática: a abordagem filosófica da ética da virtude de Aristóteles (2009) e a abordagem da psicologia organizacional positiva que integra a classificação de virtudes e forças do carácter proposta por Peterson e Seligman (2004).

Interessou incorporar no instrumento de medida a conceptualização da virtude, ancorada na abordagem aristotélica e entendida como uma conduta equilibrada entre dois comportamentos opostos e extremos, visto que os colaboradores podem reagir de modo distinto para cada nível de virtude individual manifestada. Ademais, caso os colaboradores manifestem tanto a carência de uma determinada disposição moral (vício por carência) quanto o seu excesso (vício por excesso) isso pode ser prejudicial para as suas atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho (i.e., para valores moderados de virtudes mais positivas as atitudes e os comportamentos manifestados pelos colaboradores).

Para testar empiricamente esta teoria, que pode ser explicada pelo pressuposto metateórico “*Too-much-of-a-good-thing*” (Pierce & Aguinis, 2013), propusemo-nos a testar a hipótese da existência de relações curvilíneas (não lineares) entre (1) as virtudes individuais e o comprometimento afetivo e (2) as virtudes individuais e as quatro dimensões do desempenho.

Este entendimento apenas, recentemente, tem sido abordado por alguns investigadores (e.g., Britton, 2019; Ete et al., 2020; Grant & Schwartz, 2011; Ng & Tay, 2020; Wiese et al., 2018), pelo que esta investigação assume especial relevo e pertinência teórica, na medida em que, para além de contribuir para uma área de investigação pouco estudada, ainda integra o estudo de relações com constructos de interesse para a comunidade científica e não científica, nomeadamente, as perceções da RSO, o comprometimento afetivo e quatro dimensões do desempenho individual.

Centrando-nos nas evidências obtidas neste estudo, os resultados revelaram uma relação curvilínea entre a força de restrição e os CCP. Esta evidência sugere, tal como contemplado na hipótese de investigação, que a presença moderada da força de restrição representa uma

virtude importante para a prevenção de CCP por parte dos colaboradores. Trata-se, aliás, de um resultado concordante com o argumento teórico, já apresentado nesta tese, de que as virtudes devem visar o ponto de equilíbrio entre dois extremos (vícios): o excesso e a carência (Grant & Schwartz, 2011).

Coerentes com este argumento teórico, são também os resultados obtidos quanto à existência de um efeito moderador curvilíneo das virtudes individuais na relação entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo, verificando-se que essa relação é mais forte para níveis moderados da força intelectual e da força de restrição. Por outro lado, os resultados revelaram um efeito moderador curvilíneo da força intelectual na relação entre as percepções da RSO e o CCO e um efeito moderador curvilíneo da força de restrição na relação entre as percepções da RSO e o CCP. Estes resultados constituem um contributo deste estudo bastante relevante para a literatura já que atribuem pertinência à proposição teórica da doutrina aristotélica da virtude no estudo das virtudes e das forças do carácter nas organizações.

Apesar de não ter sido, previamente, hipotetizado, as evidências empíricas da presente investigação revelaram ainda que: (a) as virtudes individuais predizem, linearmente, o comprometimento afetivo; (b) a força intelectual prediz, linearmente, o CCO e o DA; (c) a força de restrição prediz, linearmente, o DPP, o CCO, e o DA; (d) as virtudes individuais predizem, linear e indiretamente, as quatro dimensões do desempenho, através do papel mediador do comprometimento afetivo; e (e) as virtudes individuais têm um efeito moderador linear na relação entre as percepções da RSO e o DPP.

Consideradas no seu conjunto, estas evidências sugerem que as virtudes individuais, enquanto disposições individuais dos colaboradores, determinam, de forma importante, a ligação emocional do colaborador à organização e os seus comportamentos no trabalho. Ademais, a evidência empírica obtida representa, ainda, um contributo deste estudo para a investigação acerca dos processos psicológicos subjacentes às relações entre as percepções da RSO e o comprometimento afetivo e às relações entre as percepções da RSO e o desempenho individual, apresentando-se como uma variável moderadora disposicional determinante nestas relações.

2. Implicações práticas dos resultados

Para além dos seus contributos para a literatura, os resultados do presente estudo apresentam também importantes implicações práticas para a gestão das organizações.

Antes de mais, os resultados desta investigação demonstram que o investimento e o envolvimento das organizações em práticas socialmente responsáveis são benéficos para os seus membros e, conseqüentemente, para as próprias organizações. Em particular, este estudo indica que as perceções das atividades de RSO, quando positivas, promovem o comprometimento afetivo e o desempenho individual dos colaboradores.

Considerando que as perceções dos colaboradores sobre o desempenho social da organização onde trabalham resultam da avaliação e interpretação individual dessas mesmas práticas (Evans & Davis, 2011), torna-se essencial que os gestores e os líderes das organizações dediquem especial atenção à forma como comunicam essas iniciativas com os seus membros, de forma a assegurar que os colaboradores reconhecem todos os esforços e compromissos socialmente responsáveis da organização com os vários *stakeholders*. O envolvimento das organizações em práticas socialmente responsáveis, por si só, não é suficiente para chegar aos colaboradores, devendo assegurar que as mesmas se tornam visíveis junto de todos.

Assim, os gestores e os líderes das organizações devem divulgar internamente as várias iniciativas e investimentos da organização em atividades de RSO (e.g., relatórios de sustentabilidade, eventos corporativos), assegurar que os colaboradores compreendam as iniciativas na sua totalidade e encorajar os seus colaboradores a participarem diretamente em práticas de RSO (e.g., iniciativas de voluntariado).

Por outro lado, desenvolver o comprometimento afetivo dos colaboradores é uma responsabilidade fulcral dos gestores e líderes das organizações que, por esta via, promovem a retenção de talentos e evitam a saída dos colaboradores da organização, a qual apresenta sérias repercussões, nomeadamente, através dos custos associados a novos processos de recrutamento, integração e formação dos novos colaboradores. Neste âmbito, o desempenho social das organizações surge como uma ferramenta estratégica útil ao alcance dos gestores e líderes das organizações para reforçar o sentimento de pertença dos colaboradores, promovendo a retenção de talentos ao mesmo tempo que beneficiam a organização no seu todo.

Por outro lado, os resultados deste estudo sustentam que as atividades de RSO contribuem de forma significativa não só para o desenvolvimento de comportamentos positivos dos colaboradores em benefício da organização e dos seus membros (e.g., DPP, CCO e DA), mas também para a prevenção de comportamentos negativos manifestados pelos colaboradores que prejudicam a organização onde trabalham. Não obstante os benefícios dos comportamentos positivos, é igualmente crítico para os gestores e líderes das organizações a necessidade de assumirem e concretizarem ações que diminuam os elevados custos para as organizações que resultam dos comportamentos contraproduativos adotados pelos seus membros. Assim, os custos assumidos pelas organizações na promoção e envolvimento em práticas de RSO pode, na realidade, representar um investimento benéfico para os seus membros e para a organização, na medida em que os resultados demonstram que os colaboradores retribuem o tratamento justo e favorável e adotam atitudes e comportamentos que protegem a organização e a que a beneficiam no seu todo.

Neste contexto, o desempenho social das organizações surge, assim, de forma indubitável, como uma ferramenta estratégica relevante para gestores e líderes organizacionais promoverem a retenção de talentos e potenciarem o desempenho individual dos seus colaboradores com vista ao sucesso individual e organizacional, podendo mencionar-se, a título de exemplo:

- (a) Manifestar preocupação com os vários *stakeholders*, e não apenas com a obtenção de lucros;
- (b) Estabelecer e divulgar internamente estratégias orientadas para o longo prazo;
- (c) Promover a sustentabilidade (e.g., assegurar o uso sustentável dos recursos);
- (d) Investir em atividades internas de RSO que beneficiem os colaboradores (e.g., promover ações de formação, recompensar o bom desempenho dos colaboradores, atribuir benefícios que promovam o bem-estar dos colaboradores);
- (e) Tratar os colaboradores de forma inclusiva, justa e transparente;
- (f) Assegurar o cumprimento das normas legais e éticas por parte de todos os profissionais da organização;
- (g) Apoiar os colaboradores de forma próxima, ajudando-os a lidar com eventuais sentimentos de incerteza e ansiedade gerados pelo contexto atual;
- (h) Promover um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam como fazendo parte da família;
- (i) Capacitar os gestores para gerirem e liderarem pelo exemplo.

Os gestores e líderes organizacionais devem, ainda, reconhecer que os membros da organização não respondem todos da mesma forma perante as atividades e iniciativas de RSO. Existem diferenças individuais entre os colaboradores que condicionam a forma como se relacionam e/ou reagem ao contexto organizacional. Em particular, este estudo revelou que os níveis de virtudes individuais dos colaboradores exercem um papel decisivo nos efeitos das práticas de RSO nas suas atitudes e comportamentos, como tal, sugerimos que os gestores e líderes das organizações selecionem candidatos virtuosos e cultivem as virtudes individuais dos colaboradores no contexto profissional (e.g., ações de formação na área da ética) a fim de maximizar os investimentos que as organizações fazem em estratégias e iniciativas de RSO.

Ademais, a evidência empírica do presente estudo sobre o papel das virtudes individuais e das forças do carácter nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, sugere que colaboradores virtuosos manifestam melhores níveis de comprometimento afetivo e de desempenho individual. Estes resultados, quando considerados no seu conjunto, revelam que os gestores e líderes organizacionais podem desenvolver o comprometimento afetivo e o desempenho individual através da promoção de iniciativas e atividades que promovam o cultivo e o desenvolvimento das virtudes individuais e das forças do carácter nos colaboradores, designadamente:

- (a) Desenvolver ações de formação éticas e atividades de *coaching* e *mentoring* que apoiem os colaboradores no seu autodesenvolvimento, na medida em que as virtudes individuais e as forças do carácter são predisposições do carácter que podem ser aprendidas e desenvolvidas (Peterson & Seligman, 2004);
- (b) Acompanhar e valorizar o progresso individual dos colaboradores;
- (c) Proporcionar experiências com oradores convidados (internos e externos) que atuem como exemplos a seguir;
- (d) Promover o envolvimento dos colaboradores em atividades que permitam a concretização e aplicação das virtudes individuais e das forças do carácter;
- (e) Promover um ambiente que estimule e encoraje os colaboradores a identificar, aplicar e otimizar as virtudes e as forças do carácter no contexto de trabalho;
- (f) Promover uma cultura organizacional que valorize, primordialmente, o esforço e não o resultado;
- (g) Selecionar candidatos que já manifestem estas virtudes individuais recorrendo à aplicação de questionários e entrevistas que permitam avaliar estes traços;

- (h) Considerar como critério de avaliação de desempenho e progressão de carreira a presença de características morais (i.e., virtudes individuais e força do carácter), ajudando a prever os resultados futuros dos colaboradores (e.g., atitudes e comportamentos), ou seja, valorizar não apenas o resultado alcançado, mas também o processo que conduziu ao alcance de uma determinada meta.

A evidência deste estudo também sugere que tanto a carência de uma determinada disposição moral (vício por carência) quanto o seu excesso (vício por excesso) podem ser prejudiciais para as suas atitudes e comportamentos dos colaboradores no ambiente de trabalho, portanto a formação adequada, o apoio contínuo dos pares e do supervisor e o *feedback* regular e construtivo que apoie um plano de desenvolvimento pessoal das virtudes e forças do carácter são aspetos chave que devem ser considerados.

Não obstante os contributos teóricos e práticos desta investigação, torna-se relevante mencionar as limitações do estudo desenvolvido, bem como sugestões para investigações futuras relacionadas com esta temática.

3. Limitações e estudos futuros

O presente estudo não está isento de limitações, que devem aqui ser referenciadas. A sua natureza transversal, pelo facto de os dados terem sido recolhidos num momento único, impede o estabelecimento de relações de causalidade e coloca problemas à própria análise das variáveis em estudo, na medida em que os colaboradores podem, efetivamente, manifestar diferentes níveis de virtudes individuais ao longo do tempo já que estas são estáveis mas suscetíveis de ser modificadas (Peterson & Seligman, 2004). Um estudo de carácter longitudinal que explorasse a forma como as virtudes individuais são manifestadas pelos colaboradores ao longo do tempo contribuiria significativamente para o aprofundar de conhecimentos sobre esta temática.

Uma outra limitação deste estudo decorre do facto de todas as variáveis em estudo terem sido medidas usando a mesma fonte e um único método. Com efeito, os dados recolhidos foram obtidos, exclusivamente, através de inquéritos por questionário de autorresposta. Esta opção resultou do facto de se entender que os colaboradores seriam a melhor fonte para fornecer informação sobre as suas próprias perceções quanto ao desempenho social das

organizações, as suas virtudes individuais, as suas atitudes e, conseqüentemente, o seu desempenho no trabalho. Particularmente, no que diz respeito às virtudes individuais, considera-se que os colaboradores manifestam apenas até um certo ponto as suas virtudes e forças do carácter devido aos requisitos e restrições formais do seu trabalho (Harzer & Ruch, 2013). Por outro lado, no que diz respeito aos CCP, nem todos esses comportamentos são públicos e do conhecimento dos respetivos supervisores e pares (Sackett, 2002), pelo que consideramos que seriam instrumentos de difícil avaliação pelos seus supervisores ou colegas de trabalho. Contudo, de acordo com Podsakoff et al. (2003, 2012), este tipo de desenho empírico pode conduzir à ameaça da variância do método comum (*common method variance*), que quando não controlada, pode conduzir à emergência de correlações que não traduzem relações reais entre as variáveis em estudo. Por forma a controlar esta potencial ameaça, na elaboração do questionário final, foram seguidas recomendações metodológicas (cf. Capítulo 6) propostas por Podsakoff et al. (2003), tendo sido, igualmente, implementados alguns procedimentos estatísticos sugeridos pelos autores para minimizar a ameaça do erro da variância do método comum (cf. Capítulo 7). Mesmo assim, sugere-se que em estudos futuros se utilizem múltiplas fontes de recolha de dados (e.g., supervisores e/ou pares).

Para além do tipo de estudo conduzido e da metodologia implementada limitar a generalização dos resultados encontrados, a própria natureza das organizações que constituem a amostra da presente investigação – organizações privadas da indústria transformadora e de comércio a retalho e uma organização pública de distribuição de água – condiciona a extrapolação das interpretações efetuadas para outro tipo de setores e atividades. Esta questão gera a necessidade de se proceder à replicação teórica e empírica deste estudo através de estudos com diferentes amostras, distintas não só em termos de setor, mas também em termos de atividade, tendo em vista a consolidação e validação dos resultados obtidos.

Por outro lado, o estudo da presente tese foi conduzido numa amostra de colaboradores em Portugal. Apesar das virtudes individuais serem consideradas universais, isto é, podem ser identificadas em diferentes culturas, países e sistemas de crenças, sugerimos que se analise este modelo em outras culturas na tentativa de explorar fatores culturais que podem influenciar as perceções e as interações com as iniciativas da RSO.

Uma outra limitação deste estudo decorre do tamanho da amostra. Apesar da amostra final do estudo ser equilibrada no que diz respeito às características sociodemográficas (e.g.,

género, idades e experiência profissional) e revelar um tamanho adequado para o teste das hipóteses de investigação em estudo, a utilização de uma amostra com uma dimensão mais elevada contribuiria para conferir uma maior robustez às conclusões apresentadas e permitiria recorrer a outras técnicas de tratamentos de dados, tais como, os modelos de equações estruturais, que permitiriam testar, em simultâneo, todas as hipóteses postuladas.

Importa, também, realçar o facto de ter sido utilizado um instrumento de medida novo e original para avaliar as virtudes individuais dos colaboradores, cuja necessidade resultou da inexistência de uma medida adequada para operacionalizar este constructo. Embora tenhamos realizado vários estudos na sua construção e validação (cf. Capítulo 6) que demonstraram que o instrumento revela propriedades psicométricas adequadas para a sua utilização, o processo de validação revelou problemas com vários itens, que levaram à eliminação de muitos deles até se chegar à versão final do instrumento. Igualmente, a consistência interna de uma das dimensões da escala (i.e., *alpha* de Cronbach igual a .66) é inferior ao valor que habitualmente é considerado satisfatório (i.e., .70) (Nunally, 1978), pelo que se sugere que estudos futuros testem e melhorem as propriedades psicométricas do instrumento de medida das virtudes individuais.

Por fim, como sugestão para futuras investigações, outras variáveis poderão ser incluídas em estudos futuros. Por exemplo, atendendo ao facto de que as virtudes individuais e as forças do carácter podem influenciar o bem-estar individual (Littman-Ovadia & Steger, 2010), e sendo o bem-estar dos colaboradores importante para a sobrevivência e crescimento das organizações, incluir esta variável em estudos futuros poderia ajudar a clarificar o impacto das virtudes individuais nesta variável. Por outro lado, a investigação tem encontrado relações positivas entre as forças do carácter e outras variáveis, tais como, o afeto positivo, o significado do trabalho e a satisfação no trabalho (Harzer, 2020), estabelecendo relações de interesse a explorar. Uma outra sugestão para pesquisas futuras seria a inclusão de outras variáveis moderadoras no estudo. Considerando que há evidências na literatura de que a complexidade das tarefas desempenhadas modera a relação curvilínea entre a personalidade e o desempenho (Le et al., 2011), poderia, por exemplo, ser explorado o papel moderador das características da tarefa na relação entre as virtudes individuais dos colaboradores e as várias dimensões do desempenho.

Em termos de estratégias metodológicas alternativas em estudos futuros propõe-se a adoção de outros métodos de recolha de dados (e.g., estudos de caso, realização de entrevistas), os quais poderiam permitir uma melhor exploração da natureza das relações existentes entre as

variáveis em estudo. Outra sugestão seria a realização de um estudo experimental, em que fossem manipuladas as virtudes individuais através da implementação de intervenções que permitissem capacitar os colaboradores a este nível, sendo, depois, analisado o seu impacto nos resultados. Uma forma de desenvolver e desenhar intervenções teórica e empiricamente sustentadas poderá ser através de quadros conceptuais, tais como *Intervention Mapping* que faculta, de uma forma geral, orientações para intervenções de mudança comportamental (Bartholomew et al., 1998; Kok et al., 2004).

Apesar destas limitações identificadas, e de outras que podem ser apontadas, considera-se que o estudo realizado contribuiu para avanços significativos do conhecimento. Entendemos que o prosseguimento dos estudos a respeito destas questões de investigação detém, como assinalámos, um papel essencial para a compreensão das formas através das quais as perceções da RSO e as virtudes individuais determinam o comprometimento afetivo e as várias dimensões do desempenho no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abid, G., Contreras, F., Ahmed, S., & Qazi, T. (2019). Contextual factors and organizational commitment: examining the mediating role of thriving at work. *Sustainability*, *11*(17), 4686. <https://doi.org/10.3390/su11174686>
- Abreu, R., David, F. & Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance*, *5*(5), 3–18. <https://doi.org/10.1108/14720700510630013>
- Acabado, D. R., Branca, A. S., Catalão-Lopes, M., & Pina, J. P. (2020). Do distinct CSR categories have distinct determinants? The roles of market structure and firm size. *European Management Review*, *17*(1), 5–17. <https://doi.org/10.1111/emre.12341>
- Afridi, S. A., Afsar, B., Shahjehan, A., Khan, W., Rehman, Z. U., & Khan, M. A. S. (2020). Impact of corporate social responsibility attributions on employee's extra-role behaviors: moderating role of ethical corporate identity and interpersonal trust. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–14. <https://doi.org/10.1002/csr.2017>
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, *32*(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, *38*(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, *45*(3), 1057–1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- Aguinis, H., & O'Boyle, E. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personnel Psychology*, *67*(2), 313–350. <https://doi.org/10.1111/peps.12054>
- Aguinis, H., O'Boyle, E., Gonzalez-Mulé, E., & Joo, H. (2016). Cumulative advantage: conductors and insulators of heavy-tailed productivity distributions and productivity stars. *Personnel Psychology*, *69*(1), 3–66. <https://doi.org/10.1111/peps.12095>

- Ahmed, A., Arshad, M. A., Mahmood, A., & Akhtar, S. (2019). The influence of spiritual values on employee's helping behavior: the moderating role of Islamic work ethic. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(3), 235–263. <https://doi.org/10.1080/14766086.2019.1572529>
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes: a meta-analysis of latest available literature. *Management Research Review*, 38(6), 627–639. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2013-0220>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park: CA: Sage Publications, Inc.
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality and behavior* (2nd edition). New York, NY: Open University Press.
- Aktepe, A., & Ersöz, S. (2012). A quantitative performance evaluation model based on a job satisfaction-performance matrix and application in a manufacturing company. *International Journal of Industrial Engineering*, 19(6), 264–277.
- Albareda, L., Lozano, J. M., & Ysa, T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: the role of governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 391–407. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9514-1>
- Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657–681. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362660>
- Alessandri, G., & Vecchione, M. (2012). The higher-order factors of the Big Five as predictors of job performance. *Personality and Individual Differences*, 53(6), 779–784. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.05.037>
- Ali, M., Ali, F. H., Raza, B., & Ali, W. (2020). Assessing the mediating role of work engagement between the relationship of corporate social responsibility with job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 1–10.
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: a review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78–119.

- Allan, B. A. (2015). Balance among character strengths and meaning in life. *Journal of Happiness Studies*, 16(5), 1247–1261. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9557-9>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97–111. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00110>
- Almeida, F. J. R. (2007). Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 105–125. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000300006>
- Almeida, F. J. R. (2010). *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas*. Lisboa: Princípia Editora, Lda.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51(4), 448–454. <https://doi.org/10.1093/sf/51.4.448>
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M. C., Sousa, M. J., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: the impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 9993. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Alzola, M. (2012). The possibility of virtue. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 377–404. <https://doi.org/10.5840/beq201222224>
- Alzola, M. (2015). Virtuous persons and virtuous actions in business ethics and organizational research. *Business Ethics Quarterly*, 25(3), 287–318. <https://doi.org/10.1017/beq.2015.24>

- Alzola, M. (2017). Virtues and their explanatory and predictive power in the workplace. In A. Sison, G. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtues Ethics in Business and Management* (pp. 773–787). Netherlands: Springer.
- Al-Zoubi, M. T., & Al-Tkhayneh, K. M. (2019). Employees' perception of corporate social responsibility (CSR) and its effect on job satisfaction. *Journal of Social Research & Policy*, *10*(1), 67–81.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411–423.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, *24*(3), 452–471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Angelidis, J., & Ibrahim, N. (2004). An exploratory study of the impact of degree of religiousness upon an individual's corporate social responsiveness orientation. *Journal of Business Ethics*, *51*(2), 119–128. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000033606.27489.bf>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *26*(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Angus-Leppan, T., Metcalf, L., & Benn, S. (2010). Leadership styles and CSR practice: an examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, *93*(2), 189–213. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0221-y>
- Anscombe, G. (1958). Modern moral philosophy. *Philosophy*, *33*(124), 1–19. <https://doi.org/10.1017/S0031819100037943>
- Aristóteles. (2009). *Ética a Nicómaco* (3.^a edição). Lisboa: Quetzal Editores.
- Arjoon, S. (2000). Virtue theory as a dynamic theory of business. *Journal of Business Ethics*, *28*(2), 159–178. <https://doi.org/10.1023/A:1006339112331>
- Arjoon, S. (2010). Narcissistic behavior and the economy: the role of virtues. *Journal of Markets & Morality*, *13*(1), 59–82.

- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, *34*(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, *16*(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, *38*(3), 25–37.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, *28*(2), 446–463. <https://doi.org/10.5465/256210>
- Avey, J. B., Luthans, F., Hannah, S. T., Sweetman, D., & Peterson, C. (2012). Impact of employees' character strengths of wisdom on stress and creative performance. *Human Resource Management Journal*, *22*(2), 165–181. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00157.x>
- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Performance adaptation: a theoretical integration and review. *Journal of Management*, *40*(1), 48–99. <https://doi.org/10.1177/0149206313488210>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, *43*(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(2), 147–154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bansal, P. (2003). From issues to actions: the importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, *14*(5), 510–527. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.510.16765>
- Barauskaite, G., & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: the puzzle of concepts, definitions and assessment

- methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278–287. <https://doi.org/10.1002/csr.2048>
- Bar-Hayim, A., & Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 379–387. <https://doi.org/10.1002/job.4030130406>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794–816. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275520>
- Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2012). Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304–1320. <https://doi.org/10.1002/smj.1980>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: moving on to more important matters. *Human Performance*, 18(4), 359–372. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804_3
- Bartholomew, L. K., Parcel, G. S., & Kok, G. (1998). Intervention mapping: a process for developing theory and evidence-based health education programs. *Health Education & Behavior*, 25(5), 545–563. <https://doi.org/10.1177/109019819802500502>
- Bashir, B., & Gani, A. (2020). Correlates of organisational commitment among university teachers in India: an empirical investigation. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(1), 7–20. <https://doi.org/10.1177/2319510X19872632>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. London: Psychology Press.

- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52–64.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 97–120.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Baumeister, R. F., & Exline, J. J. (1999). Virtue, personality, and social relations: self-control as the moral muscle. *Journal of Personality*, 67(6), 1165–1194. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00086>
- Beadle, R., Sison, A. J. G., & Fontrodona, J. (2015). Introduction-virtue and virtuousness: when will the twain ever meet? *Business Ethics: A European Review*, 24(S2), S67–S77. <https://doi.org/10.1111/beer.12098>
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: a cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114–136. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1712>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Becker, T. E., Atinc, G., Breugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 157–167. <https://doi.org/10.1002/job.2053>
- Becker, T. E., Klein, H. J., & Meyer, J. P. (2009). Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 417–450). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

- Benkarim, A., & Imbeau, D. (2021). Organizational commitment and lean sustainability: literature review and directions for future research. *Sustainability*, *13*(6), 3357. <https://doi.org/10.3390/su13063357>
- Benlahcene, A., Zainuddin, R. B., Syakiran, N., & Ismail, A. B. (2018). A narrative review of ethics theories: teleological & deontological ethics. *Journal Of Humanities and Social Science*, *23*(7), 31–38.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, *85*(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, *90*(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.468>
- Bentler, P. M. (1990). Fit indexes, lagrange multipliers, constraint changes and incomplete data in structural models. *Multivariate Behavioral Research*, *25*(2), 163–172. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_3
- Bentler, P. M., & Chou, C.-P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, *16*(1), 78–117. <https://doi.org/10.1177/0049124187016001004>
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(5), 645–663.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 410–424. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, *85*(2), 257–272. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9730-3>
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, *47*(1), 9–24. <https://doi.org/10.2307/41166284>

- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology, 6*(2), 106–118. <https://doi.org/10.1080/17439760.2010.545429>
- Bizri, R., Wahbi, M., & Al Jardali, H. (2021). The impact of CSR best practices on job performance: the mediating roles of affective commitment and work engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 8*(1), 129–148. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2020-0015>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boatright, J. R. (1994). Fiduciary duties and the shareholder-management relation: or, what's so special about shareholders? *Business Ethics Quarterly, 4*(4), 393–407. <https://doi.org/10.2307/3857339>
- Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2020). Hotel employees' corporate social responsibility perception and organizational citizenship behavior: perceived external prestige and pride in organization as serial mediators. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*(5), 2342–2353. <https://doi.org/10.1002/csr.1996>
- Bolton, S. C., Kim, R. C., & O'Gorman, K. D. (2011). Corporate social responsibility as a dynamic internal organizational process: a case study. *Journal of Business Ethics, 101*(1), 61–74. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0709-5>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1–2), 52–69. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00163>
- Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management, 10*(5), 858–869. <https://doi.org/10.1080/095851999340198>

- Bourauoi, K., Bensemmane, S., Ohana, M., & Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: a multiple mediation model. *Management Decision*, *57*(1), 152–167. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(10), 1701–1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2007). Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, *12*(1), 5–15.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, *83*(4), 685–701. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9658-z>
- Brandt, R. B. (1970). Traits of character: a conceptual analysis. *American Philosophical Quarterly*, *7*(1), 23–37.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, *11*(4), 710–725. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283909>
- Bright, D. S., Stansbury, J., Alzola, M., & Stavros, J. M. (2011). Virtue ethics in positive organizational scholarship: an integrative perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *28*(3), 231–243. <https://doi.org/10.1002/cjas.199>
- Bright, D. S., Winn, B. A., & Kanov, J. (2014). Reconsidering virtue: differences of perspective in virtue ethics and the positive social sciences. *Journal of Business Ethics*, *119*(4), 445–460. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1832-x>
- Britton, W. B. (2019). Can mindfulness be too much of a good thing? The value of a middle way. *Current Opinion in Psychology*, *28*, 159–165. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.12.011>
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, *49*(3), 230–251. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>

- Brunk, K. H. (2012). Un/ethical company and brand perceptions: conceptualising and operationalising consumer meanings. *Journal of Business Ethics, 111*(4), 551–565. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1339-x>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for windows: a guide for social scientists*. London: Routledge.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). Constructing variables. In M. A. Hardy & A. Bryman, *Handbook of data analysis* (pp. 18–34). London: SAGE Publications.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Pearson Education.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: a multifirm study. *Journal of Occupational Psychology, 63*(3), 245–261. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x>
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist, 47*(6), 766–790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist, 47*(6), 731–739. <https://doi.org/10.1177/0002764203260207>
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review, 32*(3), 946–967. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275684>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). California: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W. C. Borman & Society for Industrial and

- Organizational Psychology, *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35–69). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Wadsworth, L. L. (2009). The impact of moral intensity dimensions on ethical decision-making: assessing the relevance of orientation. *Journal of Managerial Issues*, 21(4), 534–551.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x>
- Carpini, J. A., Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2017). A look back and a leap forward: a review and synthesis of the individual work performance literature. *Academy of Management Annals*, 11(2), 825–885. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0151>
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605–619.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100–101(1), 1–7. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00008>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel, *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 19–46). Oxford: Oxford University Press.

- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Carter, N. T., Dalal, D. K., Boyce, A. S., O'Connell, M. S., Kung, M.-C., & Delgado, K. M. (2014). Uncovering curvilinear relationships between conscientiousness and job performance: how theoretically appropriate measurement makes an empirical difference. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 564–586. <https://doi.org/10.1037/a0034688>
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062–1081. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1062>
- Castro-González, S., Bande, B., Fernández-Ferrín, P., & Kimura, T. (2019). Corporate social responsibility and consumer advocacy behaviors: the importance of emotions and moral virtues. *Journal of Cleaner Production*, 231, 846–855. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.238>
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1(2), 245–276. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10
- Cawley, M. J., Martin, J. E., & Johnson, J. A. (2000). A virtues approach to personality. *Personality and Individual Differences*, 28(5), 997–1013. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00207-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00207-X)
- Cetin, S., Gürbüz, S., & Sert, M. (2015). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior: test of potential moderator variables. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), 281–303. <https://doi.org/10.1007/s10672-015-9266-5>
- Chandler, D. (2016). *Strategic corporate social responsibility: Sustainable value creation*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Chang, W.-L., Lu, L.-C., Su, H.-J., Lin, T. A., & Chang, K.-Y. (2010). The mediating effect of role stressors on market orientation and organizational commitment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(10), 1431–1440. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.10.1431>
- Chaudhary, R. (2020). Corporate social responsibility and employee performance: a study among Indian business executives. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(21), 2761–2784. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1469159>
- Chen, C. H. (2011). The major components of corporate social responsibility. *Journal of Global Responsibility*, 2(1), 85–99. <https://doi.org/10.1108/20412561111128546>
- Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140–1166. <https://doi.org/10.1037/a0024004>
- Choi, D., Oh, I.-S., & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: a meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542–1567. <https://doi.org/10.1037/apl0000014>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Choi, Y., & Yu, Y. (2014). The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. *Sustainability*, 6(1), 348–364. <https://doi.org/10.3390/su6010348>
- Christensen, L. J., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: the role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 164–178. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0047>
- Chtourou, H., & Triki, M. (2017). Commitment in corporate social responsibility and financial performance: a study in the Tunisian context. *Social Responsibility Journal*, 13(2), 370–389. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0079>
- Chughtai, A. A. (2020). Trust propensity and job performance: the mediating role of psychological safety and affective commitment. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01157-6>

- Chughtai, A. A. (2021). A closer look at the relationship between life satisfaction and job performance. *Applied Research in Quality of Life*, 16(2), 805–825. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09793-2>
- Chun, R. (2005). Ethical character and virtue of organizations: an empirical assessment and strategic implications. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-6591-2>
- Churchill, G. A., & Peter, J. P. (1984). Research design effects on the reliability of rating scales: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 21(4), 360–375. <https://doi.org/10.2307/3151463>
- Ciarrochi, J., Atkins, P. W. B., Hayes, L. L., Sahdra, B. K., & Parker, P. (2016). Contextual positive psychology: policy recommendations for implementing positive psychology into schools. *Frontiers in Psychology*, 7, 1561. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01561>
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Clarkson, M., Starik, M., Cochran, P., Jones, T. M. (1994). The Toronto conference: reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, 33(1), 82–131. <https://doi.org/10.1177/000765039403300105>
- Closon, C., Leys, C., & Hellemans, C. (2015). Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction. *Management Research*, 13(1), 31–54. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2014-0565>
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539–558. <https://doi.org/10.1002/job.4030130602>
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, 53(3), 387–417. <https://doi.org/10.1177/0018726700533005>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2007.05.001>

- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences, 3rd edition*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, L., & Holliday, M. (1982). *Statistics for Social Scientist*. London: Harper & Row.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 599–609. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.599>
- Cole, R., Johan, S., & Schweizer, D. (2021). Corporate failures: declines, collapses, and scandals. *Journal of Corporate Finance, 67*, 101872. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101872>
- Collier, J. (1995). The virtuous organization. *Business Ethics: A European Review, 4*(3), 143–149. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.1995.tb00245.x>
- Collier, J. E. (2020). *Applied structural equation modeling using AMOS: Basic to advanced techniques* (1st Edition). New York, NY: Routledge.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas. Acedido em 10/12/2021, disponível em: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology, 84*(1), 3–13.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin, 131*(2), 241–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>

- Creyer, E. H. (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing*, *14*(6), 421–432. <https://doi.org/10.1108/07363769710185999>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: a critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *88*(1), 160–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Curşeu, P. L., Ilies, R., Virgă, D., Maricuţoiu, L., & Sava, F. A. (2019). Personality characteristics that are valued in teams: not always “more is better”? *International Journal of Psychology*, *54*(5), 638–649. <https://doi.org/10.1002/ijop.12511>
- Dahlsgaard, K., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2005). Shared virtue: the convergence of valued human strengths across culture and history. *Review of General Psychology*, *9*(3), 203–213. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.3.203>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *15*(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1241–1255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Dang, N. T., Nguyen, Q. T., & Ha, V. D. (2020). The relationship between talent management and talented employees’ performance: Empirical investigation in the Vietnamese banking sector. *Management Science Letters*, *10*(10), 2183–2192. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.018>
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, *2*(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Davis-Blake, A., & Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: the search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, *14*(3), 385–400. <https://doi.org/10.2307/258174>

- Dawson, D. (2018). Measuring individuals' virtues in business. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 793–805. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3505-7>
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: what, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9308-7>
- de Araújo, M. S. G., & Lopes, P. M. P. R. (2014). Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance. *Tékhnē - Review of Applied Management Studies*, 12, 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.008>
- de Colle, S., & Werhane, P. H. (2008). Moral motivation across ethical theories: what can we learn for designing corporate ethics programs? *Journal of Business Ethics*, 81(4), 751–764. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9545-7>
- De Roeck, K., & Delobbe, N. (2012). Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through organizational identification theory. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 397–412. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1489-x>
- De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification? *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141–1168. <https://doi.org/10.1111/joms.12216>
- De Roeck, K., & Maon, F. (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: an integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 609–625. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3081-2>
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91–112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781528>
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417–440. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>

- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: a review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177–191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: the role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335–349. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.898318>
- Dunbar, M., Ford, G., Hunt, K., & Der, G. (2000). Question wording effects in the assessment of global self-esteem. *European Journal of Psychological Assessment*, 16(1), 13–19. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.16.1.13>
- Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review*, 44(4), 453–462. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.001>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1–19. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0046>
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1–22. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1>
- Eisenberger, R., Rockstuhl, T., Shoss, M. K., Wen, X., & Dulebohn, J. (2019). Is the employee–organization relationship dying or thriving? A temporal meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 1036–1057. <https://doi.org/10.1037/apl0000390>

- El Akremi, A., Vandenberghe, C., & Camerman, J. (2010). The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: test of a mediated model. *Human Relations*, 63(11), 1687–1717. <https://doi.org/10.1177/0018726710364163>
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959–970. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.04.005>
- Erdogan, B., Bauer, T. N., & Taylor, S. (2015). Management commitment to the ecological environment and employees: implications for employee attitudes and citizenship behaviors. *Human Relations*, 68(11), 1669–1691. <https://doi.org/10.1177/0018726714565723>
- Essau, C. A., Olaya, B., Anastassiou-Hadjicharalambous, X., Pauli, G., Gilvarry, C., Bray, D., O’callaghan, J., & Ollendick, T. H. (2012). Psychometric properties of the strength and difficulties questionnaire from five European countries. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 21(3), 232–245. <https://doi.org/10.1002/mpr.1364>
- Ete, Z., Sosik, J. J., Cheong, M., Chun, J. U., Zhu, W., Arenas, F. J., & Scherer, J. A. (2020). Leader honesty/humility and subordinate organizational citizenship behavior: a case of too-much-of-a-good-thing? *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 391–404. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2019-0557>
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2011). An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition. *Business & Society*, 50(3), 456–480. <https://doi.org/10.1177/0007650308323517>
- Evans, W. R., Davis, W. D., & Frink, D. D. (2011). An examination of employee reactions to perceived corporate citizenship. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(4), 938–964. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00742.x>
- Evans, W. R., Goodman, J. M., & Davis, W. D. (2010). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. *Human Performance*, 24(1), 79–97. <https://doi.org/10.1080/08959285.2010.530632>
- F. Proença, J., & Castelo Branco, M. (2014). Corporate social responsibility practices and motivations in a peripheral country: two Portuguese illustrative cases. *Corporate Governance*, 14(2), 252–264. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2011-0052>

- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, *125*(4), 563–580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: the moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, *60*(3), 954–985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
- Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: a comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of Business Research*, *63*(3), 324–327. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.003>
- Farrukh, M., Ying, C. W., & Mansori, S. (2017). Organizational commitment: an empirical analysis of personality traits. *Journal of Work-Applied Management*, *9*(1), 18–34. <https://doi.org/10.1108/JWAM-12-2016-0026>
- Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, *84*(1), 113–135. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: new directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours. *Applied Psychology: An International Review*, *59*(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00413.x>
- Fernández-Guadanõ, J., & Sarria-Pedroza, J. H. (2018). Impact of corporate social responsibility on value creation from a stakeholder perspective. *Sustainability*, *10*(6), 2062. <https://doi.org/10.3390/su10062062>
- Fernández-Mesa, A., Llopis, O., García-Granero, A., & Olmos-Peñuela, J. (2020). Enhancing organisational commitment through task significance: the moderating role of openness to experience. *European Management Journal*, *38*(4), 602–612. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.010>
- Ferreira, P., & Gabriel, C. (2019). Social responsible practices in Portuguese SME's. *Revista Espacios*, *40*(7).

- Ferrero, I., & Sison, A. J. G. (2014). A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals (1980–2011). *Business Ethics: A European Review*, 23(4), 375–400. <https://doi.org/10.1111/beer.12057>
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho, F. A. (2018). Job performance analysis: scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231–247. <https://doi.org/10.1002/piq.21248>
- Foot, P. (1967). The problem of abortion and the doctrine of double effect. *Oxford Review*, 5, 5–15.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fornes, S. L., Rocco, T. S., & Wollard, K. K. (2008). Workplace commitment: a conceptual model developed from integrative review of the research. *Human Resource Development Review*, 7(3), 339–357. <https://doi.org/10.1177/1534484308318760>
- Forsyth, D. R. (1992). Judging the morality of business practices: the influence of personal moral philosophies. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 461–470. <https://doi.org/10.1007/BF00870557>
- Fowers, B. J. (2008). From continence to virtue recovering goodness, character unity, and character types for positive psychology. *Theory & Psychology*, 18(5), 629–653. <https://doi.org/10.1177/0959354308093399>
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54–61. <https://doi.org/10.2307/41165405>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: learning from each other. *Symphonya: Emerging Issues in Management*, 1, 7–15. <http://dx.doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriiev>

- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. New York: Cambridge University Press.
- Freidlin, P., & Littman-Ovadia, H. (2020). Prosocial behavior at work through the lens of character strengths. *Frontiers in Psychology, 10*, 3046. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03046>
- Freidlin, P., Littman-Ovadia, H., & Niemiec, R. M. (2017). Positive psychopathology: social anxiety via character strengths underuse and overuse. *Personality and Individual Differences, 108*, 50–54. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.003>
- Friedman, H. H., & Friedman, L. W. (1986). On the danger of using too few points in a rating scale: A test of validity. *Journal of Data Collection, 26*(2), 60–63.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase profits. *New York Times Magazine, 13*, 122–126.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research, 69*(8), 3192–3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Furnham, A., & Lester, D. (2012). The development of a short measure of character strength. *European Journal of Psychological Assessment, 28*(2), 95–101. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000096>
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology, 9*(2), 103–110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- Galant, A., & Cadez, S. (2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 30*(1), 676–693. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1313122>
- Galbreath, J. (2010). How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia. *European Business Review, 22*(4), 411–431. <https://doi.org/10.1108/09555341011056186>
- Gandal, N., Roccas, S., Sagiv, L., & Wrzesniewski, A. (2005). Personal value priorities of economists. *Human Relations, 58*(10), 1227–1252. <https://doi.org/10.1177/0018726705058911>

- Gander, F., Hofmann, J., Proyer, R. T., & Ruch, W. (2020). Character strengths – stability, change, and relationships with well-being changes. *Applied Research in Quality of Life*, *15*(2), 349–367. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9690-4>
- Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Jaros, S. J. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: a longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(4), 515–536. <https://doi.org/10.1002/job.2088>
- Garriga, E. (2014). Beyond stakeholder utility function: stakeholder capability in the value creation process. *Journal of Business Ethics*, *120*(4), 489–507. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2001-y>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, *53*(1–2), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gavin, J. F., & Maynard, W. S. (1975). Perceptions of corporate social responsibility. *Personnel Psychology*, *28*(3), 377–387. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01545.x>
- Gellatly, I. R., & Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, *14*(3), 231–245. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1403_2
- George, J. M. (1991). State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, *76*(2), 299–307. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.299>
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, *112*(2), 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, *10*(2), 153–170. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_6
- Gerbing, D. W., & Hamilton, J. G. (1996). Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. *Structural Equation Modeling*, *3*(1), 62–72. <https://doi.org/10.1080/10705519609540030>

- Geva, A. (2008). Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research, and practice. *Business and Society Review*, 113(1), 1–41. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2008.00311.x>
- Ghielen, S. T. S., van Woerkom, M., & Christina Meyers, M. (2018). Promoting positive outcomes through strengths interventions: a literature review. *The Journal of Positive Psychology*, 13(6), 573–585. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1365164>.
- Gill, H., Meyer, J. P., Lee, K., Shin, K.-H., & Yoon, C.-Y. (2011). Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(3), 595–607. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9165-0>
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: an integrative review. *Frontiers in Psychology*, 7, 144. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00144>
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70.
- Godfrey, P., & Hatch, N. (2007). Researching corporate social responsibility: an agenda for the 21st Century. *Journal of Business Ethics*, 70, 87–98. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9080-y>
- Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: a person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246. <https://doi.org/10.1002/job.2170>
- Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53–73. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/3857592>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.3138/9781442673496-008>
- Gowri, A. (2007). On corporate virtue. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 391–400. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9117-2>

- Grant, A. M. (2013). Rethinking the extraverted sales ideal: the ambivert advantage. *Psychological Science*, 24(6), 1024–1030. <https://doi.org/10.1177/0956797612463706>
- Grant, A. M., & Schwartz, B. (2011). Too much of a good thing: the challenge and opportunity of the inverted U. *Perspectives on Psychological Science*, 6(1), 61–76. <https://doi.org/10.1177/1745691610393523>
- Grappi, S., Romani, S., & Bagozzi, R. P. (2013). Consumer response to corporate irresponsible behavior: moral emotions and virtues. *Journal of Business Research*, 66(10), 1814–1821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.002>
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65–73. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312914>
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2005). Are conscientious workers adaptable? *Australian Journal of Management*, 30(2), 245–259. <https://doi.org/10.1177/031289620503000204>
- Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research. *Business & Society*, 36(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/000765039703600102>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488–503. <https://doi.org/10.2307/2391572>
- Guay, R. P., Choi, D., Oh, I.-S., Mitchell, M. S., Mount, M. K., & Shin, K.-H. (2016). Why people harm the organization and its members: relationships among personality, organizational commitment, and workplace deviance. *Human Performance*, 29(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1120305>

- Gupta, M. (2017). Corporate social responsibility, employee–company identification, and organizational commitment: mediation by employee engagement. *Current Psychology*, *36*(1), 101–109. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9389-8>
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen’s (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, *79*(1), 15–23. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.15>
- Hackett, R. D., & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: an integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, *50*(5), 868–899. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211227564>
- Hackman, J. R. (2009). The point of POB: rejoinder. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(2), 321–322. <https://doi.org/10.1002/job.588>
- Hair, J. , Black, W., Babin, B., Anderson, R. , & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hansen, J. R., & Kjeldsen, A. M. (2018). Comparing affective commitment in the public and private sectors: a comprehensive test of multiple mediation effects. *International Public Management Journal*, *21*(4), 558–588. <https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1276033>
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: a cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, *102*(1), 29–45. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0903-0>
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, *40*(1), 45–64. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0397>
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, *49*(2), 305–325. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077>

- Hartman, E. M. (1998). The role of character in business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 547–559. <https://doi.org/10.2307/3857437>
- Harzer, C. (2020). Fostering character strengths to promote thriving and flourishing in organizations. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(1), 37–50. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00636-w>
- Harzer, C., Bezuglova, N., & Weber, M. (2021). Incremental validity of character strengths as predictors of job performance beyond general mental ability and the big five. *Frontiers in Psychology*, 12, 590. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.518369>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965–983. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9364-0>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27(3), 183–205. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913592>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2015). The relationships of character strengths with coping, work-related stress, and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 6(165). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00165>
- Hattrup, K., O’Connell, M. S., & Wingate, P. H. (1998). Prediction of multidimensional criteria: distinguishing task and contextual performance. *Human Performance*, 11(4), 305–319. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1104_1
- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., & Vance, R. J. (2008). Work-unit absenteeism: effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1223–1245. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35733022>
- Hayes, A. F. (2017). *Hacking PROCESS for estimation and probing of linear moderation of quadratic effects and quadratic moderation of linear effects*. Unpublished White Paper. Acedido em 10/12/2021, disponível em <http://www.afhayes.com/public/quadratichack.pdf>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* (2nd edition). New York, NY: Guilford Press.

- Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal*, 25(1), 76–81. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.02.001>
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2020). Conditional process analysis: concepts, computation, and advances in the modeling of the contingencies of mechanisms. *American Behavioral Scientist*, 64(1), 19–54. <https://doi.org/10.1177/0002764219859633>
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). Being sustainable: the three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1043–1054. <https://doi.org/10.1002/csr.2104>
- He, J., Zhang, H., & Morrison, A. M. (2019). The impacts of corporate social responsibility on organization citizenship behavior and task performance in hospitality: a sequential mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2582–2598. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0378>
- Hemingway, C. A. (2005). Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 233–249. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0132-5>
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228–238. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.228>
- Heslin, P. A., & Ochoa, J. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37(2), 125–144.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>

- Höfer, S., Hausler, M., Huber, A., Strecker, C., Renn, D., & Höge, T. (2020). Psychometric characteristics of the German values in action inventory of strengths 120-item short form. *Applied Research in Quality of Life*, *15*(2), 597–611. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9696-y>
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 555–566. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(4), 492–519. <https://doi.org/10.1002/job.1825>
- Hoyle, R. H. (2000). Confirmatory factor analysis. In H. E. A. Tinsley & D. S. Brown, *Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling* (pp. 465–497). San Diego: Academic Press.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, *17*(4), 555–573. <https://doi.org/10.2307/2393833>
- Hsieh, J., Curtis, K. P., & Smith, A. W. (2008). Implications of stakeholder concept and market orientation in the US nonprofit arts context. *International Review on Public Marketing*, *5*(1), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s12208-008-0001-x>
- Hsieh, Y.-H. & Chan, J.-Y. (2012). Corporate social responsibility: a concern among employees. *Human Systems Management*, *31*(3–4), 219–230.
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: a meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, *99*(1), 162–179. <https://doi.org/10.1037/a0034285>
- Huang, K., Sim, N., & Zhao, H. (2020). Corporate social responsibility, corporate financial performance and the confounding effects of economic fluctuations: a meta-analysis. *International Review of Financial Analysis*, *70*, 101504. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101504>
- Hughes, G. D. (2009). The impact of incorrect responses to reverse-coded survey items. *Research in the Schools*, *16*(2), 76–88.

- Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS Review*, *1*(1), 44–65. <https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, *37*(6), 1568–1587. <https://doi.org/10.2307/256799>
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitude, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, *29*(3), 340–362. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(86\)90013-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(86)90013-8)
- Hur, W.-M., Moon, T.-W., & Choi, W.-H. (2021). The role of job crafting and perceived organizational support in the link between employees' CSR perceptions and job performance: a moderated mediation model. *Current Psychology*, *40*(7), 3151–3165. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00242-9>
- Hur, W.-M., Moon, T.-W., & Lee, H. G. (2018). Employee engagement in CSR initiatives and customer-directed counterproductive work behavior (CWB): the mediating roles of organizational civility norms and job calling. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *25*(6), 1087–1098. <https://doi.org/10.1002/csr.1522>
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: lessons from the Spanish experience. *Long Range Planning*, *40*(6), 594–610. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.07.001>
- Ibrahim, N. A., Howard, D. P., & Angelidis, J. P. (2008). The relationship between religiousness and corporate social responsibility orientation: are there differences between business managers and students? *Journal of Business Ethics*, *78*(1), 165–174. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9321-0>
- Idris, A. (2014). Flexible working as an employee retention strategy in developing countries: Malaysian bank managers speak. *Journal of Management Research*, *14*(2), 71–86.
- International Organization for Standardization (2010). Social Responsibility (ISO 26000). Acedido a 10/12/2021, disponível em <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.
- Ismael, F. O., Yeşiltaş, M., & Andrea, S. R. (2021). The impact of corporate social responsibility on organisational citizenship behaviour, work engagement, and job

- embeddedness. *International Journal of Sustainable Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility*, 6(1), 19–29.
<https://doi.org/10.4018/IJSECSR.2021010102>
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: a Fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213–231.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705–714.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.004>
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319–337. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553>
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951–995.
<https://doi.org/10.2307/256642>
- Jaswal, V., & Chand, P. (2019). The demographics' effects on organisation citizenship behaviour: evidence from human service and information technology professionals. *International Journal of Management Practice*, 12(3), 360–375.
<https://doi.org/10.1504/IJMP.2019.100410>
- Javed, B., Fatima, T., Yasin, R. M., Jahanzeb, S., & Rawwas, M. Y. A. (2019). Impact of abusive supervision on deviant work behavior: the role of Islamic work ethic. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 28(2), 221–233.
<https://doi.org/10.1111/beer.12212>
- 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>

- Jones, D. A., Newman, A., Shao, R., & Cooke, F. L. (2019). Advances in employee-focused micro-level research on corporate social responsibility: situating new contributions within the current state of the literature. *Journal of Business Ethics*, *157*(2), 293–302. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3792-7>
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, *22*(3), 59–67. <https://doi.org/10.2307/41164877>
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, *24*(2), 206–221. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893929>
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2020). Common method bias in applied settings: the dilemma of researching in organizations. *Australian Journal of Management*, *45*(1), 3–14. <https://doi.org/10.1177/0312896219871976>
- Juaneda-Ayensa, E., Emeterio, M. C. S., & González-Menorca, C. (2017). Person-organization commitment: bonds of internal consumer in the context of non-profit organizations. *Frontiers in Psychology*, *8*, 1227. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01227>
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 530–541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: a review. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(S1), S53–S71. <https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Kahreh, M. S., Babania, A., Tive, M., & Mirmehdi, S. M. (2014). An examination to effects of gender differences on the corporate social responsibility (CSR). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *109*, 664–668. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.525>
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, *20*(1), 141–151. <https://doi.org/10.1177/001316446002000116>
- Kaler, J. (2009). An optimally viable version of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, *86*(3), 297–312. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9848-3>

- Kalia, N., & Bhardwaj, B. (2019). Contextual and task performance: do demographic and organizational variables matter? *Rajagiri Management Journal*, 13(2), 30–42. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-09-2019-0017>
- Kaltsonoudi, K., Tsigilis, N., & Karteroliotis, K. (2021). Critical review of the literature and current tendencies of the common method variance in sport management research. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/1091367X.2021.1949322>
- Kalyar, M. N., & Kalyar, H. (2018). Provocateurs of creative performance: examining the roles of wisdom character strengths and stress. *Personnel Review*, 47(2), 334–352. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2016-0286>
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Kao, E. H., Yeh, C.-C., Wang, L.-H., & Fung, H.-G. (2018). The relationship between CSR and performance: evidence in China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 51, 155–170. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2018.04.006>
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: a meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162–176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Kaptein, M. (2017). When organizations are too good: applying Aristotle’s doctrine of the mean to the corporate ethical virtues model. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 26(3), 300–311. <https://doi.org/10.1111/beer.12147>
- Katzell, R. A., & Austin, J. T. (1992). From then to now: the development of industrial-organizational psychology in the United States. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 803–835. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.803>
- Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment.

Management Research Review, 44(3), 381–398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>

- Khaskheli, A., Jiang, Y., Raza, S. A., Qureshi, M. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2020). Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2941–2955. <https://doi.org/10.1002/csr.2013>
- Kidwell, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: a conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18(3), 429–456. <https://doi.org/10.2307/258904>
- Kiesler, C. A., & Sakumura, J. (1966). A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(3), 349–353. <https://doi.org/10.1037/h0022943>
- Kim, B.-J., & Choi, S.-Y. (2021). “Does a good company reduce the unhealthy behavior of its members?”: the mediating effect of organizational identification and the moderating effect of moral identity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6969. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136969>
- Kim, J., Milliman, J. F., & Lucas, A. F. (2021). Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102691. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102691>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017–2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Kim, M., Kim, B., & Oh, S. (2018). Relational benefit on satisfaction and durability in strategic corporate social responsibility. *Sustainability*, 10(4), 1104. <https://doi.org/10.3390/su10041104>
- Kim, S. S., Shin, D., Vough, H. C., Hewlin, P. F., & Vandenberghe, C. (2018). How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and

- ideological contract fulfillment. *Human Relations*, 71(10), 1319–1347.
<https://doi.org/10.1177/0018726717743310>
- Kim, Y., & Cohen, T. R. (2015). Moral character and workplace deviance: recent research and current trends. *Current Opinion in Psychology*, 6, 134–138.
<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.08.002>
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling, 2nd edition*. New York, NY: Guilford Press.
- Klotz, A. C., & Buckley, M. R. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of Management History*, 19(1), 114–132. <https://doi.org/10.1108/17511341311286222>
- Ko, S.-H., Moon, T.-W., & Hur, W.-M. (2018). Bridging service employees' perceptions of CSR and organizational citizenship behavior: the moderated mediation effects of personal traits. *Current Psychology*, 37(4), 816–831.
<https://doi.org/10.1007/s12144-017-9565-0>
- Koehn, D. (1995). A Role for virtue ethics in the analysis of business practice. *Business Ethics Quarterly*, 5(3), 533–539. <https://doi.org/10.2307/3857397>
- Koehn, D. (1998). Virtue ethics, the firm, and moral psychology. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 497–513. <https://doi.org/10.2307/3857434>
- Koirala, M., & Charoensukmongkol, P. (2020). Contributions of CSR perception to employees commitment and job satisfaction: Does personal income matter? *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(2), 303–307.
- Kok, G., Schaalma, H., Ruiters, R. A. C., Van Empelen, P., & Brug, J. (2004). Intervention mapping: protocol for applying health psychology theory to prevention programmes. *Journal of Health Psychology*, 9(1), 85–98.
<https://doi.org/10.1177/1359105304038379>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance

- questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the individual work performance questionnaire. *Work*, 53(3), 609–619. <https://doi.org/10.3233/WOR-152237>
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20–37. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
- KPMG (2008). KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008. Acedido a 10/12/2021, disponível em <https://issuu.com/mrtn/docs/international-corporate-responsibility-survey-2008>.
- KPMG (2011). KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011. Acedido a 10/12/2021, disponível em https://www.open.edu/openlearn/ocw/pluginfile.php/387300/mod_resource/content/1/T219_1%20Reading%20%20KPMG%2C%202011.pdf.
- KPMG (2013). The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013. Acedido a 10/12/2021, disponível em <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/12/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.pdf>.
- KPMG (2015). The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015. Acedido a 10/12/2021, disponível em https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/KPMGSurvey_of_CR%20Reporting_2015.pdf.

- KPMG (2017). The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017. Acedido a 10/12/2021, disponível em <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>.
- KPMG (2020). The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. Acedido a 10/12/2021, disponível em <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Latif, K. F., & Sajjad, A. (2018). Measuring corporate social responsibility: a critical review of survey instruments. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1174–1197. <https://doi.org/10.1002/csr.1630>
- Lau, V. C. S., Au, W. T., & Ho, J. M. C. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73–99. <https://doi.org/10.1023/A:1025035004930>
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self: using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development*, 44(2), 95–109. <https://doi.org/10.1177/08948453166634056>
- Le, H., Oh, I.-S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 113–133. <https://doi.org/10.1037/a0021016>
- Leavitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36, 41–50.
- Lee, C. (1995). Prosocial organizational behaviors: the roles of workplace justice, achievement striving, and pay satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 197–206. <https://doi.org/10.1007/BF02249579>

- Lee, E. M., Park, S.-Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716–1724. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.008>
- Lee, J., Yun, S., Lee, S., & Lee, J. H. (2019). The curvilinear relationship between self-efficacy and creativity: the moderating role of supervisor close monitoring. *Journal of Business and Psychology*, 34(3), 377–388. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9546-9>
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Lee, Y.-K., Kim, Y. S., Lee, K. H., & Li, D.-X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: a perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745–756. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.011>
- Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. Acedido a 10/12/2021, disponível em <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/7-2009-602073>.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53(3), 563–593. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00214.x>
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- L'Etang, J. (1994). Public relations and corporate social responsibility: some issues arising. *Journal of Business Ethics*, 13(2), 111–123. <https://doi.org/10.1007/BF00881580>
- Lewis, P. V. (1985). Defining 'business ethics': like nailing jello to a wall. *Journal of Business Ethics*, 4(5), 377–383. <https://doi.org/10.1007/BF02388590>

- Li, N., Barrick, M. R., Zimmerman, R. D., & Chiaburu, D. S. (2014). Retaining the productive employee: the role of personality. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 347–395. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.890368>
- Liao, E. Y., Wang, A. Y., & Zhang, C. Q. (2021). Who influences employees' dark side: a multi-foci meta-analysis of counterproductive workplace behaviors. *Organizational Psychology Review*, 11(2), 97–143. <https://doi.org/10.1177/2041386620962554>
- Libby, T., & Thorne, L. (2007). The development of a measure of auditors' virtue. *Journal of Business Ethics*, 71(1), 89–99. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9127-0>
- Lin, C.-P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94, 517–531. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0279-6>
- Lin, C.-P., Lyau, N.-M., Tsai, Y.-H., Chen, W.-Y., & Chiu, C.-K. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 357–372. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0364-x>
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Joseph, S., Harrington, S., Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2007). Character strengths in the United Kingdom: the VIA inventory of strengths. *Personality and Individual Differences*, 43(2), 341–351. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.12.004>
- Littman-Ovadia, H. (2015). Brief report - short form of the VIA inventory of strengths: construction and initial tests of reliability and validity. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 2(4), 229–237.
- Littman-Ovadia, H., Dubreuil, P., Meyers, M. C., & Freidlin, P. (2021). Editorial: VIA character strengths: theory, research and practice. *Frontiers in Psychology*, 12, 653941. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.653941>
- Littman-Ovadia, H., & Freidlin, P. (2020). Positive psychopathology and positive functioning: OCD, flourishing and satisfaction with life through the lens of character strength underuse, overuse and optimal use. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 529–549. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9701-5>

- Littman-Ovadia, H., & Lavy, S. (2012). Character strengths in Israel: Hebrew adaptation of the VIA inventory of strengths. *European Journal of Psychological Assessment*, 28(1), 41–50. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000089>
- Littman-Ovadia, H., & Lavy, S. (2016). Going the extra mile: perseverance as a key character strength at work. *Journal of Career Assessment*, 24(2), 240–252. <https://doi.org/10.1177/1069072715580322>
- Littman-Ovadia, H., & Steger, M. (2010). Character strengths and well-being among volunteers and employees: toward an integrative model. *The Journal of Positive Psychology*, 5(6), 419–430. <https://doi.org/10.1080/17439760.2010.516765>
- Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204. <https://doi.org/10.1023/A:1006083612239>
- Lopes, M. M. C., & António, N. J. S. (2016). Responsabilidade social empresarial em Portugal: do mito à realidade. *Internacional Business and Economics Review*, 7, 110–138.
- López, M. V., Garcia, A., & Rodriguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: a study based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 285–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9253-8>
- Loureiro, S. M. C., Sardinha, I. M. D., & Reijnders, L. (2012). The effect of corporate social responsibility on consumer satisfaction and perceived value: the case of the automobile industry sector in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 37, 172–178. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.003>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Lyon, T. P., Delmas, M. A., Maxwell, J. W., Bansal, P., Chiroleu-Assouline, M., Crifo, P., Durand, R., Gond, J.-P., King, A., Lenox, M., Toffel, M., Vogel, D., & Wijen, F. (2018). CSR needs CPR: corporate sustainability and politics. *California Management Review*, 60(4), 5–24. <https://doi.org/10.1177/0008125618778854>

- Machokoto, W. (2019). Current issues in employee commitment: a systematic review. *Asian Journal of Interdisciplinary Research*, 2(4), 77–89. <https://doi.org/10.34256/ajir1948>
- MacIntyre, A. (1981). *After Virtue*. London: Duckworth.
- MacIntyre, A. (2007). *After virtue: A study in moral theory* (3rd edition.). Indiana: University of Notre Dame Press.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87–98. <https://doi.org/10.1177/002224299806200306>
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 593–614. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542>
- Mahmood, F., Qadeer, F., Abbas, Z., Muhammadi, Hussain, I., Saleem, M., Hussain, A., & Aman, J. (2020). Corporate social responsibility and employees' negative behaviors under abusive supervision: a multilevel insight. *Sustainability*, 12(7), 2647. <https://doi.org/10.3390/su12072647>
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57–72. <https://doi.org/10.1023/A:1006433928640>
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283–297. <https://doi.org/10.1023/A:1006262325211>
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37–51. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00042-9)
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455–469. <https://doi.org/10.1177/0092070399274005>

- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497–514. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491028>
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: a comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865–1883. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0597>
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20–38. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00278.x>
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305. <https://doi.org/10.2307/3556659>
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (5.ª Edição)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações (2.ª Edição)*. Pêro Pinheiro: CAFILESA - Soluções Gráficas, Lda.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: an empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2374–2383. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.038>
- Martini, I., Rahyuda, I., Sintaasih, D. K., Saroyeni, P., & Piarttrini, P. (2018). The influence of competency on employee performance through organizational commitment dimension. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(2), 29–37.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Matos, P., Barbosa, S., & Costa, M. E. (2000). A propósito da avaliação psicológica da identidade: estudo sobre o EOMEIS-2. *Psychologica*, 25, 5–17.

- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281448>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671–684. <https://doi.org/10.5465/256492>
- Mayerson, N. H. (2020). The character strengths response: an urgent call to action. *Frontiers in Psychology*, 11, 2106. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02106>
- McCloskey, D. (2008). Adam Smith, the last of the former virtue ethicists. *History of Political Economy*, 40(1), 43–71. <https://doi.org/10.1215/00182702-2007-046>
- McCord, M. A., Joseph, D. L., & Grijalva, E. (2014). Blinded by the light: the dark side of traditionally desirable personality traits. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(1), 130–137. <https://doi.org/10.1111/iops.12121>
- McCullough, M. E., & Snyder, C. R. (2000). Classical source of human strength: revisiting an old home and building a new one. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 1–10. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.1>
- McGrath, R. E. (2014). Scale- and item-level factor analyses of the VIA inventory of strengths. *Assessment*, 21(1), 4–14. <https://doi.org/10.1177/1073191112450612>
- McGrath, R. E. (2016). Measurement invariance in translations of the VIA inventory of strengths. *European Journal of Psychological Assessment*, 32(3), 187–194. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000248>
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603–609. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3)

- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665–683. <https://doi.org/10.1002/job.383>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29–52. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199801\)19:1<29::AID-JOB818>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1<29::AID-JOB818>3.0.CO;2-U)

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, M. (2018). The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship. *Journal of Business Ethics*, *153*(1), 245–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3388-z>
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2017). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: the mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, *18*(3), 671–689. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9745-x>
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2020). Strength use in the workplace: a literature review. *Journal of Happiness Studies*, *21*(2), 737–764. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>
- Mintz, S. M. (1996). Aristotelian virtue and business ethics education. *Journal of Business Ethics*, *15*(8), 827–838. <https://doi.org/10.1007/BF00381851>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Moberg, D. J. (1997). On employee vice. *Business Ethics Quarterly*, *7*(4), 41–60. <https://doi.org/10.2307/3857208>
- Mohammed, A., & Rashid, B. (2018). A conceptual model of corporate social responsibility dimensions, brand image, and customer satisfaction in Malaysian hotel industry. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, *39*(2), 358–364. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.04.001>
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, *35*(1), 45–72. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x>

- Mollick, E. (2012). People and process, suits and innovators: the role of individuals in firm performance. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1001–1015. <https://doi.org/10.1002/smj.1958>
- Morales-Sánchez, R., & Cabello-Medina, C. (2015). Integrating character in management: virtues, character strengths, and competencies. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 24(S2), S156–S174. <https://doi.org/10.1111/beer.12104>
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Morf, M., Feierabend, A., & Staffebach, B. (2017). Task variety and counterproductive work behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 32(8), 581–592. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2017-0048>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567. <https://doi.org/10.5465/256798>
- Morrisette, A. M., & Kisamore, J. L. (2020). A meta-analysis of the relationship between role stress and organizational commitment: the moderating effects of occupational type and culture. *Occupational Health Science*, 4(1), 23–42. <https://doi.org/10.1007/s41542-020-00062-5>
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18–35. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.008>
- Moss, S. A., McFarland, J., Ngu, S., & Kijowska, A. (2007). Maintaining an open mind to closed individuals: the effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*, 41(2), 259–275. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.03.009>
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human*

- Resource Management Review*, 10(1), 115–126. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00042-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00042-X)
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mudrack, P. (2007). Individual personality factors that affect normative beliefs about the rightness of corporate social responsibility. *Business & Society*, 46(1), 33–62. <https://doi.org/10.1177/0007650306290312>
- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S.-O., & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: a cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186–1200. <https://doi.org/10.1037/a0030204>
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), *Testing: Theoretical and Applied Perspectives* (pp. 218–247). New York: Praeger Publishers.
- Murphy, P. E. (1999). Character and virtue ethics in international marketing: an agenda for managers, researchers and educators. *Journal of Business Ethics*, 18(1), 107–124. <https://doi.org/10.1023/A:1006072413165>
- Naquin, S. S., & Holton, E. F. III. (2002). The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 357–376. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1038>

- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A., & Xiao, T. (2012). Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 175–192. <https://doi.org/10.1002/job.742>
- Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: evidence from the Chinese private sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1226–1242. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934892>
- Newstead, T., Macklin, R., Dawkins, S., & Martin, A. (2018). What is virtue? Advancing the conceptualization of virtue to inform positive organizational inquiry. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 443–457. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0162>
- Newton, C., & Perlow, R. (2021). The role of leader-member exchange relations and individual differences on counterproductive work behavior. *Psychological Reports*, 1–37. <https://doi.org/10.1177/0033294121989298>
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Yim, F. H. K. (2009). Does the job satisfaction-job performance relationship vary across cultures? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 761–796. <https://doi.org/10.1177/0022022109339208>
- Ng, V., Cao, M., Marsh, H. W., Tay, L., & Seligman, M. E. P. (2017). The factor structure of the Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS): an item-level exploratory structural equation modeling (ESEM) bifactor analysis. *Psychological Assessment*, 29(8), 1053–1058. <https://doi.org/10.1037/pas0000396>
- Ng, V., & Tay, L. (2020). Lost in translation: the construct representation of character virtues. *Perspectives on Psychological Science*, 15(2), 309–326. <https://doi.org/10.1177/1745691619886014>
- Niemiec, R. M. (2019). Finding the golden mean: the overuse, underuse, and optimal use of character strengths. *Counselling Psychology Quarterly*, 32(3-4), 453–471. <https://doi.org/10.1080/09515070.2019.1617674>

- Nills, A. L., & Shultz, C. J. (1997). Marketing ethics across cultures: decision-making guidelines and the emergence of dialogic idealism. *Journal of Macromarketing*, 17(2), 4–19. <https://doi.org/10.1177/027614679701700202>
- Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 55–64. <https://doi.org/10.1177/107179190501200205>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., & Murphy, P. E. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 66(10), 1839–1851. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.005>
- O’Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818. <https://doi.org/10.1002/job.714>
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: a multilevel investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 103–113. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a12>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Olanipekun, A. O., Omotayo, T., & Saka, N. (2021). Review of the use of corporate social responsibility (CSR) tools. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 425–435. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.11.012>

- Olsson, U. H., Foss, T., Troye, S. V., & Howell, R. D. (2000). The performance of ML, GLS, and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and nonnormality. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 7(4), 557–595. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0704_3
- Oppler, E. S., Lyons, B. D., Ricks, D. A., & Oppler, S. H. (2008). The relationship between financial history and counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(4), 416–420. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2008.00445.x>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H. (1957). *The measurement of meaning*. Urbana: University of Illinois Press.

- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263–289. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0051>
- Papacharalampous, N., & Papadimitriou, D. (2021). Perceived corporate social responsibility and affective commitment: the mediating role of psychological capital and the impact of employee participation. *Human Resource Development Quarterly*, 32(3), 251–272. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21426>
- Papouli, E. (2019). Aristotle’s virtue ethics as a conceptual framework for the study and practice of social work in modern times. *European Journal of Social Work*, 22(6), 921–934. <https://doi.org/10.1080/13691457.2018.1461072>
- Parada, M. J., Samara, G., Dawson, A., & Bonet, E. (2020). Prosperity over time and across generations: the role of values and virtues in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 33(4), 639–654. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2018-0341>
- Park, K. O. (2020). How CSV and CSR affect organizational performance: a productive behavior perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2556. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072556>
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5), 603–619. <https://doi.org/10.1521/jscp.23.5.603.50748>
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Park, S., & Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), E1–E15. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21411>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>

- Paruzel, A., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2021). The relationship between perceived corporate social responsibility and employee-related outcomes: a meta-analysis. *Frontiers in Psychology, 12*, 607108. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.607108>
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(2), 193–216. <https://doi.org/10.1348/096317904774202144>
- Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*(1), 117–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>
- Penha, E. D. S., Rebouças, S. M. D. P., de Abreu, M. C. S., & Parente, T. C. (2016). Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. *REGE - Revista de Gestão, 23*(4), 306–315. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.09.006>
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior, 9*(1), 43–59. <https://doi.org/10.1002/job.4030090105>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (4ª edição). Lisboa: Sílabo.
- Peterson, C., & Park, N. (2003). Positive psychology as the evenhanded positive psychologist views it. *Psychological Inquiry, 14*(2), 143–147.
- Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 27*(8), 1149–1154. <https://doi.org/10.1002/job.398>
- Peterson, C., & Park, N. (2009). Classifying and measuring strengths of character. In S. J. Lopez & C. R. Snyder, *Oxford handbook of positive psychology* (pp. 25–33). New York, NY: Oxford University Press.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N. & Seligman, M. E. P. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior, 30*(2), 161–172. <https://doi.org/10.1002/job.584>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, NY: Oxford University Press.

- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296–319. <https://doi.org/10.1177/0007650304268065>
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381–391. <https://doi.org/10.1086/209405>
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston Mass: Harvard Business Scholl Press.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25–41. <https://doi.org/10.5840/beq20031312>
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313–338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Pletzer, J. L. (2021). Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: examining the role of the HEXACO personality traits. *Personality and Individual Differences*, 173, 110550. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110550>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, January-February*.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: further tests of a model of adaptability. *Human Performance, 15*(4), 299–323. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504_01
- Purba, D. E., Oostrom, J. K., van der Molen, H. T., & Born, M. P. (2015). Personality and organizational citizenship behavior in Indonesia: the mediating effect of affective commitment. *Asian Business & Management, 14*(2), 147–170. <https://doi.org/10.1057/abm.2014.20>
- Qazi, S., Naseer, S., & Syed, F. (2019). Can emotional bonding be a liability? Status striving as an intervening mechanism in affective commitment and negative work behaviors relationship. *European Review of Applied Psychology, 69*(4), 100473. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2019.100473>
- Racelis, A. D. (2013). Developing a virtue ethics scale: exploratory survey of Philippine managers. *Asian Journal of Business and Accounting, 6*(1), 15–37.
- Racelis, A. D. (2014). Examining the global financial crisis from a virtue theory lens. *Asia-Pacific Social Science Review, 14*(2), 23–38.

- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25–35. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>
- Rego, A., Leal, S., Pina e Cunha, M., Faria, J., & Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 107–127. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0252-4>
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C., & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2(3), 201–218. <https://doi.org/10.1108/15365430480000510>
- Rego, A., Moreira, J. M., & Sarrico, C. (2003). Responsabilidade social das organizações: um estudo exploratório da situação portuguesa. *Economia Global e Gestão*, 8(2), 25–47.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53–75. <https://doi.org/10.1108/09534810810847039>
- Rego, A., Souto, S., & Pina e Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7–36.
- Rettab, B., Brik, A. B., & Mellahi, K. (2009). A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: the case of Dubai. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 371–390. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0005-9>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: the mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189–202. <https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213–225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>

- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901–1917. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229>
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027–1030. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472–481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.06.001>
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47(4), 475–478. <https://doi.org/10.2307/2574537>
- Robertson, C. J., Crittenden, W. F., Brady, M. K., & Hoffman, J. J. (2002). Situational ethics across borders: a multicultural examination. *Journal of Business Ethics*, 38(4), 327–338. <https://doi.org/10.1023/A:1016067231599>
- Robinson, M. A. (2018). Using multi-item psychometric scales for research and practice in human resource management. *Human Resource Management*, 57(3), 739–750. <https://doi.org/10.1002/hrm.21852>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>

- Robinson, S. L., & O’Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: the influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, *41*(6), 658–672. <https://doi.org/10.2307/256963>
- Rodrigo, P., Aqueveque, C., & Duran, I. J. (2019). Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, *28*(4), 459–475. <https://doi.org/10.1111/beer.12227>
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, *83*(2), 265–283. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9618-7>
- Rodriguez-Gomez, S., Arco-Castro, M. L., Lopez-Perez, M. V., & Rodríguez-Ariza, L. (2020). Where Does CSR Come from and Where Does It Go? A Review of the State of the Art. *Administrative Sciences*, *10*(3), 60. <https://doi.org/10.3390/admsci10030060>
- Rossi, P. H., Wright, J. D., & Anderson, A. B. (1983). *Handbook of survey research*. San Diego: Academic Press.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, *22*(4), 887–910. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022107>
- Ruch, W., Martínez-Martí, M. L., Proyer, R. T., & Harzer, C. (2014). The Character Strengths Rating Form (CSRF): development and initial assessment of a 24-item rating scale to assess character strengths. *Personality and Individual Differences*, *68*, 53–58. <https://doi.org/10.1016/j.j.paid.2014.03.042>
- Ruch, W., Proyer, R. T., Harzer, C., Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2010). Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS): adaptation and validation of the German version and the development of a peer-rating form. *Journal of Individual Differences*, *31*(3), 138–149. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000022>

- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537–543. <https://doi.org/10.1002/job.380>
- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: psychological, person-centric, and progressing. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 211–236. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111505>
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: the moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895–933. <https://doi.org/10.1111/peps.12030>
- Russell, D. C. (2009). *Practical intelligence and the virtues*. New York: Oxford University Press.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 5–11. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00189>
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., & Laczó, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, 19(4), 441–464. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904_7
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62–80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90035-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90035-3)
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 117–125. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00198>

- Sánchez, J. F., & Sotorrío, L. L. (2007). The creation of value through corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, *76*, 335–346. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9285-0>
- Sandage, S. J., & Hill, P. C. (2001). The virtues of positive psychology: the rapprochement and challenges of an affirmative postmodern perspective. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, *31*(3), 241–260. <https://doi.org/10.1111/1468-5914.00157>
- Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M. I., & Alvi, A. T. (2018). Employees' perception of corporate social responsibility impact on employee outcomes: mediating role of organizational justice for small and medium enterprises (SMEs). *Sustainability*, *10*(7), 2429. <https://doi.org/10.3390/su10072429>
- Sartor, M., Orzes, G., Mauro, C. D., Ebrahimpour, M. & Nassimbeni, G. (2016). The SA8000 social certification standard: literature review and theory-based research agenda. *International Journal of Production Economics*, *175*, 164–181. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.02.018>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students (5th Edition)*. England: Pearson Education Limited.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, *5*(2), 61–75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Schaefer, S. D., Terlutter, R., & Diehl, S. (2020). Talking about CSR matters: employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains. *International Journal of Advertising*, *39*(2), 191–212. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1593736>
- Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, *89*(1), 165–177. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.165>
- Schmidt, F. L. (2002). The role of general cognitive ability and job performance: why there cannot be a debate. *Human Performance*, *15*(1–2), 187–210. <https://doi.org/10.1080/08959285.2002.9668091>

- Schwartz, B., & Sharpe, K. E. (2006). Practical wisdom: Aristotle meets positive psychology. *Journal of Happiness Studies*, 7(3), 377–395. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-3651-y>
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530. <https://doi.org/10.5840/beq200313435>
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, 47(2), 148–186. <https://doi.org/10.1177/0007650306297942>
- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 268–290. <https://doi.org/10.1177/0022022101032003002>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Sekerka, L. E., Comer, D. R., & Godwin, L. N. (2014). Positive organizational ethics: cultivating and sustaining moral performance. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 435–444. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1911-z>
- Seligman, M. E. P. (1999). The APA 1998 annual report: the President's address. *American Psychologist*, 54(8), 559–562.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez, *Handbook of positive psychology* (pp. 3–9). New York: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>

- Semmer, N., Zapf, D., & Greif, S. (1996). 'Shared job strain': a new approach for assessing the validity of job stress measurements. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 293–310. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00616.x>
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64. <https://doi.org/10.2307/41162149>
- Shahnawaz, M. G., & Juyal, R. C. (2006). Human resource management practices and organizational commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), 171–178.
- Shanahan, K. J., & Hyman, M. R. (2003). The development of a virtue ethics scale. *Journal of Business Ethics*, 42(2), 197–208. <https://doi.org/10.1023/A:1021914218659>
- Sheel, R. C., & Vohra, N. (2016). Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1373–1392. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072102>
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216–217. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.216>
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: how socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: the social identity and stakeholder perspectives. *Group & Organization Management*, 43(4), 594–622. <https://doi.org/10.1177/1059601116664610>
- Shim, K., & Yang, S.-U. (2016). The effect of bad reputation: the occurrence of crisis, corporate social responsibility, and perceptions of hypocrisy and attitudes toward a company. *Public Relations Review*, 42(1), 68–78. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.009>
- Shin, I., Hur, W.-M., Kim, M., & Kang, S. (2017). Hidden roles of CSR: perceived corporate social responsibility as a preventive against counterproductive work behaviors. *Sustainability*, 9(6), 955. <https://doi.org/10.3390/su9060955>

- Shryack, J., Steger, M. F., Krueger, R. F., & Kallie, C. S. (2010). The structure of virtue: an empirical investigation of the dimensionality of the virtues in action inventory of strengths. *Personality and Individual Differences*, 48(6), 714–719. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.01.007>
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280–1287. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1280>
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C., & Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: a scale development. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1131–1140. <https://doi.org/10.1007/BF00412812>
- Sirgy, M. J. (2002). Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 35(3), 143–162. <https://doi.org/10.1023/A:1013856421897>
- Sison, A. J. G. (2009). From CSR to corporate citizenship: Anglo-American and Continental European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 235–246. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0395-3>
- Sison, A. J. G., & Ferrero, I. (2015). How different is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness? *Business Ethics: A European Review*, 24(S2), S78–S98. <https://doi.org/10.1111/beer.12099>
- Slater, S. F. (1995). Issues in conducting marketing strategy research. *Journal of Strategic Marketing*, 3(4), 257–270. <https://doi.org/10.1080/09652549500000016>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Solomon, R. C. (1992). Corporate roles, personal virtues: An Aristotelean approach to business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 317–339. <https://doi.org/10.2307/3857536>

- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25(6), 1021–1043. <https://doi.org/10.1177/0170840604042409>
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75–81. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.006>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance: a handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 3–25). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job Performance. In J. Barling & C. L. Cooper, *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches* (pp. 427–448). London: Sage Publications.
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781–790. <https://doi.org/10.1037/a0019477>
- Spik, A. (2016). Enthusiasts or trapped? Relations between organizational commitment profiles, organizational citizenship behavior and life satisfaction. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(1), 7–34.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155–194. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147.x>
- Stasielowicz, L. (2019). Goal orientation and performance adaptation: a meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 82, 103847. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103847>
- Stasielowicz, L. (2020). How important is cognitive ability when adapting to changes? A meta-analysis of the performance adaptation literature. *Personality and Individual Differences*, 166, 110178. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110178>
- Stedman, J. M. (2011). Aristotle's cardinal virtues: their application to assessment of psychopathology and psychotherapy. *Practical Philosophy*, 10(1), 57–64.

- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: an interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173–180. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4
- Sternberg, E. (1996). Stakeholder theory exposed. *Economic Affairs*, 16(3), 36–38. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0270.1996.tb00539.x>
- Stichter, M., & Saunders, L. (2019). Positive psychology and virtue: values in action. *The Journal of Positive Psychology*, 14(1), 1–5. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1528381>
- Story, J., & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 24(2), 111–124. <https://doi.org/10.1111/beer.12084>
- Story, J. S. P., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1361–1370. <https://doi.org/10.1002/csr.1752>
- Suárez-Alvarez, J., Pedrosa, I., Lozano, L. M., García-Cueto, E., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2018). Using reversed items in Likert scales: a questionable practice. *Psicothema*, 30(2), 149–158. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.33>
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280–290. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12256>
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490. <https://doi.org/10.1002/smj.820>
- Sutton, C. D., & Harrison, A. W. (1993). Validity assessment of compliance, identification, and internalization as dimensions of organizational commitment. *Educational and Psychological Measurement*, 53(1), 217–223. <https://doi.org/10.1177/0013164493053001024>

- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542–559. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43–64. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271990>
- Swanson, R. A. (1995). Human resource development: performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207–213. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920060208>
- Sypniewska, B. (2020). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Advances in Cognitive Psychology*, 16(4), 321–328. <https://doi.org/10.5709/acp-0306-9>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics (4th edition)*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914–945. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.6.914>
- Thun, B., & Kevin Kelloway, E. (2011). Virtuous leaders: assessing character strengths in the workplace. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 270–283. <https://doi.org/10.1002/cjas.216>
- Tian, Q., Zhang, L., & Zou, W. (2014). Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers – the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 29–36. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.005>
- Titko, J., Svirina, A., Tambovceva, T., & Skvarciany, V. (2021). Differences in attitude to corporate social responsibility among generations. *Sustainability*, 13(19), 10944. <https://doi.org/10.3390/su131910944>

- Tomaszewska, M. (2020). Antecedents of organizational citizenship behaviors: evolution of research. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 6(1), 23–52. <https://doi.org/10.12775/JCRL.2019.002>
- Tremblay, M. (2021). Understanding the dynamic relationship between career plateauing, organizational affective commitment and citizenship behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 129, 103611. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103611>
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405–433. <https://doi.org/10.1080/09585190903549056>
- Tripathy, M., & Sarangi, I. (2017). Exercising concepts of virtue ethics in business culture. *Journal of Business and Management*, 19(10), 26–31.
- Tschopp, D., & Nastanski, M. (2014). The harmonization and convergence of Corporate Social Responsibility reporting standards. *Journal of Business Ethics*, 125, 147–162. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1906-9>
- Tsoi, J. (2010). Stakeholders' perceptions and future scenarios to improve corporate social responsibility in Hong Kong and Mainland China. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 391–404. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0091-3>
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672. <https://doi.org/10.5465/257057>
- Turker, D. (2009a). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- Turker, D. (2009b). Measuring corporate social responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Ullman, J. B. (2001). Structural equation modeling. In B. G. Tabachnick & L. S. Fidell, *Using multivariate statistics (4th edition)* (pp. 653–771). Boston, MA: Pearson Education.

- Ullman, J. B. (2006). Structural equation modeling: reviewing the basics and moving forward. *Journal of Personality Assessment*, 87(1), 35–50. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8701_03
- Uppal, N. (2017). Moderation effects of perceived organisational support on curvilinear relationship between neuroticism and job performance. *Personality and Individual Differences*, 105, 47–53. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.030>
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159–172. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>
- van Beurden, P., & Gössling, T. (2008). The worth of values – a literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9894-x>
- van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215–285). Greenwich, CT: JAI Press.
- van Sonderen, E., Sanderma, R., & Coyne, J. C. (2013). Ineffectiveness of reverse wording of questionnaire items: let's learn from cows in the rain. *Plos One*, 8(9).
- van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141–150. <https://doi.org/10.1037/apl0000033>
- van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2015). Strengths use and work engagement: a weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 384–397. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1089862>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Vitell, S. J., & Davis, D. L. (1990). Ethical beliefs of MIS professionals: the frequency and opportunity for unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 9(1), 63–70. <https://doi.org/10.1007/BF00382565>

- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, *118*(3), 577–588. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1590-1>
- Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility *California Management Review*, *15*(2), 25–31. <http://dx.doi.org/10.2307/41164415>
- Waddock, S. (2004). Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, *109*(1), 5–42. <https://doi.org/10.1111/j.0045-3609.2004.00002.x>
- Waddock, S. (2008). The development of corporate responsibility/corporate citizenship. *Organization Management Journal*, *5*(1), 29–39. <https://doi.org/10.1057/omj.2008.5>
- Waddock, S., & Graves, S. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, *18*(4), 303–319. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G)
- Wang, C., Hu, R., & Zhang, T. (2020). Corporate social responsibility in international hotel chains and its effects on local employees: scale development and empirical testing in China. *International Journal of Hospitality Management*, *90*, 102598. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102598>
- Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, *137*(2), 321–345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>
- Wang, L., & Juslin, H. (2012). Values and corporate social responsibility perceptions of Chinese university students. *Journal of Academic Ethics*, *10*(1), 57–82. <https://doi.org/10.1007/s10805-012-9148-5>
- Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. H., & Wang, Z. (2017). Corporate social responsibility and employee outcomes: a moderated mediation model of organizational identification and moral identity. *Frontiers in Psychology*, *8*, 1906. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01906>

- Wang, Y., Xu, S., & Wang, Y. (2020). The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: a meta-analysis. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 29(3), 471–496. <https://doi.org/10.1111/beer.12273>
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>
- Weber, J., & Wasieleski, D. (2001). Investigating influences on managers' moral reasoning: the impact of context and personal and organizational factors. *Business & Society*, 40(1), 79–110. <https://doi.org/10.1177/000765030104000106>
- Weibo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: a critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12–20. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000431>
- West, B., Hillenbrand, C., & Money, K. (2015). Building employee relationships through corporate social responsibility: the moderating role of social cynicism and reward for application. *Group & Organization Management*, 40(3), 295–322. <https://doi.org/10.1177/1059601114560062>
- Whetstone, J. T. (2001). How virtue fits within business ethics. *Journal of Business Ethics*, 33(2), 101–114. <https://doi.org/10.1023/A:1017554318867>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Wiengarten, F., Lo, C. K. Y., & Lam, J. Y. K. (2017). How does sustainability leadership affect firm performance? The choices associated with appointing a chief officer of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 477–493. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2666-5>
- Wiernik, B. M., Ones, D. S., & Dilchert, S. (2013). Age and environmental sustainability: a meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 826–856. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0221>
- Wiese, C. W., Tay, L., Duckworth, A. L., D'Mello, S., Kuykendall, L., Hofmann, W., Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2018). Too much of a good thing? Exploring the inverted-U relationship between self-control and happiness. *Journal of Personality*, 86(3), 380–396. <https://doi.org/10.1111/jopy.12322>

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Williams, L. J., Ford, L. R., & Nguyen, N. (2002). Basic and advanced measurement models for confirmatory factor analysis. In S. G. Rogelberg, *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 366–389). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2021). HPWSs and employee performance in KIBS companies: a mediating-moderating analysis. *Baltic Journal of Management*, *16*(3), 345–365. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2020-0081>
- Wong, P. T. P. (2011). Positive psychology 2.0: towards a balanced interactive model of the good life. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, *52*(2), 69–81. <https://doi.org/10.1037/a0022511>
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, *16*(4), 691–718. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: a review. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 50–84. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *The Academy of Management Review*, *14*(3), 361–384. <https://doi.org/10.2307/258173>
- Woods, S. A., Poole, R., & Zibarras, L. D. (2012). Employee absence and organizational commitment: moderation effects of age. *Journal of Personnel Psychology*, *11*(4), 199–203. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000073>
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: a deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *46*(1), 6–20. <https://doi.org/10.1177/1038411107086540>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(6), 1183–1190. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1183>

- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>
- Wright, T. A., & Goodstein, J. (2007). Character is not “dead” in management research: a review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, 33(6), 928–958. <https://doi.org/10.1177/0149206307307644>
- Wright, T. A., & Quick, J. C. (2009). The role of positive-based research in building the science of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 329–336. <https://doi.org/10.1002/job.581>
- Yousef, D. A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: a study from an Arabic cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250–266. <https://doi.org/10.1108/02683940210428074>
- Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423–435. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1672-8>
- Ziegler, M., Bensch, D., Maaß, U., Schult, V., Vogel, M., & Bühner, M. (2014). Big Five facets as predictor of job training performance: the role of specific job demands. *Learning and Individual Differences*, 29, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2013.10.008>

APÊNDICES

Apêndice A: Questionário sobre as Percepções dos Colaboradores

O questionário é anónimo. Por favor, responda de forma sincera e honesta a TODAS as questões.

Informação Geral

1. Sexo: Feminino Masculino

2. Idade:
 Menos de 20 31 – 40 51 – 60
 20 – 30 41 – 50 Mais de 60

3. Indique a região onde trabalha atualmente:
 Porto e Norte Lisboa e Vale do Tejo Algarve
 Centro Alentejo Ilhas (Açores e Madeira)

4. Qual o setor onde se enquadra a organização onde trabalha atualmente?
 Setor Público Setor Não Lucrativo
 Setor Privado Não sei
 Outro: _____

5. Qual a atividade na qual se enquadra a organização onde trabalha atualmente?
 Alojamento e Restauração Construção Saúde e Ação social
 Banca e Seguros Educação Estado e Serviços Públicos
 Comércio Indústria Transformadora Transportes
 Comunicações Eletricidade, Água, Gás Outro: _____

6. Quantos anos tem de experiência profissional?
 Menos de 5 11 – 15 21 – 25
 5 – 10 16 – 20 Mais de 25

7. Há quantos anos trabalha nesta organização?
 Menos de 5 11 – 15 21 – 25
 5 – 10 16 – 20 Mais de 25

8. Qual o departamento onde trabalha atualmente?

- | | | |
|---|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Administração | <input type="checkbox"/> Logística | <input type="checkbox"/> Qualidade |
| <input type="checkbox"/> Finanças | <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos |
| <input type="checkbox"/> Investigação & Desenvolvimento | <input type="checkbox"/> Produção | <input type="checkbox"/> Tecnologias de Informação |
| <input type="checkbox"/> Outro: _____ | | |

9. Qual é a sua função dentro da organização?

- | | | |
|--|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Direção | <input type="checkbox"/> Administrativo | <input type="checkbox"/> Técnico |
| <input type="checkbox"/> Chefia Intermédia | <input type="checkbox"/> Operacional | <input type="checkbox"/> Outra: _____ |

10. Quais as suas habilitações literárias (concluídas)?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Até ao 9.º ano | <input type="checkbox"/> Bacharelato / Licenciatura |
| <input type="checkbox"/> Secundário | <input type="checkbox"/> Estudos Pós-Graduados ou Mestrado |
| <input type="checkbox"/> Formação técnico-profissional | <input type="checkbox"/> Doutoramento |

11. Qual a sua área de formação?

- | | | |
|--|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Contabilidade | <input type="checkbox"/> Finanças | <input type="checkbox"/> Sistemas de Informação |
| <input type="checkbox"/> Direito | <input type="checkbox"/> Gestão | <input type="checkbox"/> Outra: _____ |
| <input type="checkbox"/> Engenharia | <input type="checkbox"/> Marketing | |

12. Tem conhecimento ou já ouviu falar de Responsabilidade Social das Empresas? Sim Não

13. Distribua 100 pontos pelas seguintes 3 dimensões de desempenho de acordo com a importância que acha que a sua empresa atribui a cada uma delas na avaliação do seu trabalho (a soma deve ser 100):

Qualidade da execução de tarefas	
Iniciativas voluntárias que beneficiam a organização	
Abertura às mudanças no trabalho	
	100

1. Com base nas suas percepções sobre o DESEMPENHO DA EMPRESA onde trabalha, indique o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações, assinalando com um círculo um número de 1 a 7 na seguinte escala:

1	Discordo totalmente	2	Discordo	3	Discordo parcialmente	4	Não concordo nem discordo	5	Concordo parcialmente	6	Concordo	7	Concordo totalmente
---	---------------------	---	----------	---	-----------------------	---	---------------------------	---	-----------------------	---	----------	---	---------------------

1	A minha empresa é altamente empenhada em maximizar os lucros.	1	2	3	4	5	6	7
2	A minha empresa esforça-se ao máximo para reduzir os custos operacionais.	1	2	3	4	5	6	7
3	A minha empresa esforça-se ao máximo para aumentar a produtividade dos empregados.	1	2	3	4	5	6	7
4	Na minha empresa, a gestão de topo define estratégias orientadas para o longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
5	A minha empresa esforça-se sempre por melhorar o produto/serviço que fornece aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
6	Em geral, a minha empresa cumpre a lei.	1	2	3	4	5	6	7
7	A minha empresa cumpre a legislação laboral.	1	2	3	4	5	6	7
8	Os produtos e serviços da minha empresa cumprem as exigências legais.	1	2	3	4	5	6	7
9	A minha empresa cumpre as suas obrigações contratuais.	1	2	3	4	5	6	7
10	Na minha empresa, os gestores estão sempre informados sobre as novas leis e novos regulamentos relevantes para o negócio.	1	2	3	4	5	6	7
11	A cultura da minha empresa centra-se em “fazer o que é eticamente correto”.	1	2	3	4	5	6	7
12	A minha empresa promove relações justas e transparentes entre os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13	A minha empresa presta informação completa e rigorosa sobre os seus produtos e serviços a todos os seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14	A minha empresa preocupa-se com o potencial impacto da sua atividade na comunidade.	1	2	3	4	5	6	7
15	A minha empresa estimula os empregados a preocuparem-se com a natureza e o ambiente.	1	2	3	4	5	6	7

2. Com base no que SENTE EM RELAÇÃO À EMPRESA onde trabalha, indique o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações, assinalando com um círculo um número de 1 a 7 na seguinte escala:

1	Discordo totalmente	2	Discordo	3	Discordo parcialmente	4	Não concordo nem discordo	5	Concordo parcialmente	6	Concordo	7	Concordo totalmente
---	---------------------	---	----------	---	-----------------------	---	---------------------------	---	-----------------------	---	----------	---	---------------------

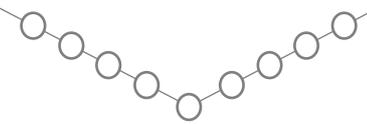
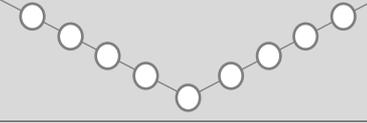
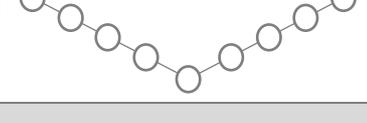
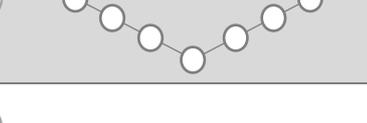
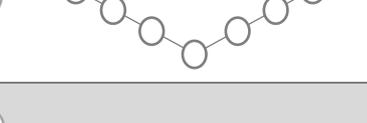
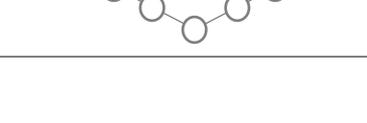
1	Sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
2	Na minha empresa, sinto-me como “parte da família”.	1	2	3	4	5	6	7
3	Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4	Esta empresa tem para mim um grande significado pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
5	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6	Neste momento, permanecer na minha empresa é tanto uma questão de necessidade como de desejo.	1	2	3	4	5	6	7
7	Eu sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
8	Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta empresa, consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado.	1	2	3	4	5	6	7
9	Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10	Sentir-me-ia culpado/a se sáísse agora da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
11	Esta empresa merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
12	Eu sinto que devo bastante à minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7

3. Considerando a sua atual função, indique com que **FREQUÊNCIA** tem cada um dos seguintes comportamentos, assinalando com um círculo um número de 1 a 7 na seguinte escala:

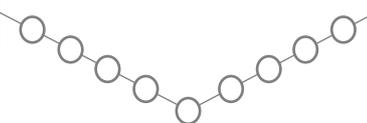
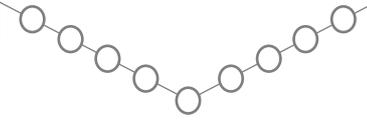
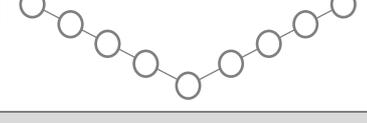
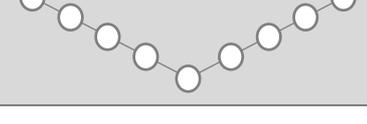
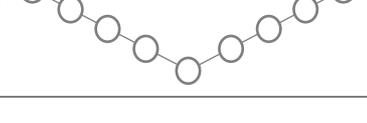
1	Nunca	2	Raramente	3	Algumas vezes	4	Com alguma regularidade	5	Frequentemente	6	Muito frequentemente	7	Sempre
---	-------	---	-----------	---	---------------	---	-------------------------	---	----------------	---	----------------------	---	--------

1	Eu termino as tarefas que me são atribuídas no prazo estabelecido.	1	2	3	4	5	6	7
2	Eu cumpro integralmente as responsabilidades da minha função ou atribuídas pelo meu supervisor.	1	2	3	4	5	6	7
3	Eu desempenho as minhas tarefas com qualidade e excelência.	1	2	3	4	5	6	7
4	O meu desempenho técnico corresponde às expectativas e exigências do meu supervisor.	1	2	3	4	5	6	7
5	Eu ajudo e apoio os colegas nos seus problemas relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6	Eu apresento ideias para aumentar os resultados e melhorar o desempenho da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
7	Eu ajusto o meu horário de trabalho quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
8	Eu demonstro preocupação e cortesia para com os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9	Eu uso bens e recursos da empresa em proveito próprio.	1	2	3	4	5	6	7
10	Eu faço pausas mais longas do que o necessário durante o horário de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
11	Eu critico a empresa fora do local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12	Eu discuto informação confidencial da empresa com outras pessoas externas à empresa.	1	2	3	4	5	6	7
13	Eu adapto-me com facilidade a mudanças nas tarefas essenciais.	1	2	3	4	5	6	7
14	Eu aprendo novas competências e adquiro novos conhecimentos para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
15	Eu acompanho bem as mudanças na forma como a empresa opera.	1	2	3	4	5	6	7
16	Eu envolvo-me voluntariamente nos processos organizacionais que visam adaptar e melhorar o desempenho da empresa.	1	2	3	4	5	6	7

4. Em cada um dos 24 pares de comportamentos, assinale a posição que melhor descreve o seu comportamento habitual. Coloque UMA cruz num dos 9 círculos entre cada par de comportamentos opostos de forma a identificar em que medida esse comportamento está mais próximo do seu.

1	Recuo perante qualquer desafio ou dificuldade.		Enfrento qualquer desafio ou dificuldade, independentemente dos possíveis riscos ou consequências.
2	Não tenho interesse pela beleza ou pela excelência nas várias dimensões da vida.		Sou obcecado pela beleza e pela excelência nas várias dimensões da vida.
3	Só consigo trabalhar sozinho.		Só consigo trabalhar em equipa.
4	Só as soluções normais e convencionais me satisfazem plenamente.		Só as soluções inovadoras e originais me satisfazem plenamente.
5	Não tenho interesse por novas experiências ou novas descobertas.		Apenas as novas experiências e novas descobertas me interessam.
6	Trato cada pessoa de forma diferente, consoante os meus sentimentos e interesses pessoais em relação a ela.		Trato todas as pessoas da mesma forma, independentemente da gravidade das situações e/ou consequências.
7	Nunca desculpo um insulto ou uma ofensa do passado.		Desculpo sempre um insulto ou uma ofensa, independentemente da gravidade.
8	Nunca agradeço a ninguém.		Agradeço sempre a todas as pessoas, independentemente das situações.

9	Não acredito que o meu futuro depende de mim-	Acredito que o meu futuro depende exclusivamente de mim.
10	Nunca sorrio nem faço piadas.	Estou sempre a sorrir e a fazer piadas, independentemente das situações.
11	Nunca digo a verdade quando ela pode prejudicar alguém.	Digo sempre a verdade, mesmo que isso prejudique alguém.
12	Tiro sempre conclusões sem analisar os factos.	Apenas tiro conclusões depois de analisar todos os factos, mesmo que isso paralise a minha ação.
13	Preocupo-me exclusivamente com os meus próprios interesses e ambições.	Preocupo-me exclusivamente com os interesses e ambições dos outros.
14	Em grupo, deixo cada pessoa pensar e agir livremente, mesmo que o objetivo comum não seja atingido.	Em grupo, imponho o objetivo comum, mesmo que se ignore a iniciativa individual.
15	Trato as pessoas com distância e evito relações próximas.	Trato as pessoas como amigos próximos.
16	Não tenho interesse em expandir os meus conhecimentos.	Apenas os novos conhecimentos me interessam.
17	Vanglorio os meus sucessos e procuro ser o centro das atenções.	Desvalorizo os meus sucessos e evito ser o centro das atenções.

18	<p>Distraio-me facilmente dos objetivos e nunca os cumpro.</p> 	<p>Foco-me nos objetivos e nunca me desvio, aconteça o que acontecer.</p>
19	<p>Procuro sempre aconselhamento dos outros quando tomo uma decisão.</p> 	<p>Nunca procuro aconselhamento dos outros quando tomo uma decisão.</p>
20	<p>Nunca penso sobre as consequências das minhas escolhas antes de agir.</p> 	<p>Penso sempre sobre as consequências das minhas escolhas, mesmo que isso me impeça de avançar.</p>
21	<p>Não controlo as minhas emoções ou os meus impulsos.</p> 	<p>Controlo obsessivamente as minhas emoções e os meus impulsos.</p>
22	<p>Nunca me adapto às diferentes situações sociais.</p> 	<p>Adapto-me sempre às diferentes situações sociais mesmo que seja inconveniente e inadequado.</p>
23	<p>Acredito apenas no que pode ser visto e medido.</p> 	<p>Acredito que todos os problemas só têm solução na espiritualidade.</p>
24	<p>Cumpro os meus objetivos sem energia nem ânimo.</p> 	<p>Só cumpro objetivos pelos quais sinto paixão.</p>

Obrigada pela sua participação.

Apêndice B: Carta de Apresentação

Assunto: Pedido de participação num estudo de doutoramento

Exmo(a). Sr.(a).,

O meu nome é Sara Ramos, exerço funções de Generalista de Recursos Humanos na SRAM Portugal e sou estudante de doutoramento em Gestão, na especialidade de Recursos Humanos, na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, sob a orientação do Professor Doutor Filipe Almeida.

O projeto de doutoramento tem como título provisório: “O Impacto da Responsabilidade Social e das Virtudes Individuais na Performance dos Colaboradores”.

O estudo tem como objetivo principal a análise exploratória do impacto das práticas de responsabilidade social das empresas no desempenho individual dos seus colaboradores numa amostra representativa em Portugal.

Pretende-se, nesta pesquisa:

- (1) Analisar de que forma os colaboradores percecionam as práticas sociais da empresa e qual o impacto dessas perceções no seu desempenho individual;
- (2) Analisar de que forma os valores positivos dos colaboradores influenciam as suas perceções relativamente às práticas sociais da empresa e, conseqüentemente, o seu desempenho individual.

A participação dos colaboradores e da empresa é totalmente anónima e confidencial.

Para tal, gostaria de solicitar a participação da vossa empresa neste projeto, em estreita cooperação entre o mundo empresarial e a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, a fim de obter a vossa autorização e colaboração para recolher dados aos colaboradores através da administração de questionários de autorresposta.

Se estiver interessado em participar neste estudo, agradeço o contacto para o email sramos@sram.com. Este contacto também poderá ser utilizado para efetuar pedidos de esclarecimentos adicionais acerca do estudo.

Agradeço desde já a disponibilidade e colaboração inestimáveis para a concretização deste projeto de investigação.

Com os melhores cumprimentos,

Sara Ramos

Apêndice C: Corporate Citizenship Scale

Dimension	Item
Economic	<ol style="list-style-type: none"> 1. Our business has a procedure in place to respond to every customer complaint. 2. We continually improve the quality of our products. 3. We use customer satisfaction as an indicator of our business performance. 4. We have been successful at maximizing our profits. 5. We strive to lower our operating costs. 6. We closely monitor employees' productivity. 7. Top management establishes long-term strategies for our business.
Legal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Managers are informed about relevant environmental laws. 2. All our products meet legal standards. 3. Our contractual obligations are always honored. 4. The managers of this organization try to comply with the law. 5. Our company seeks to comply with all laws regulating hiring and employee benefits. 6. We have programs that encourage the diversity of our workforce (in terms of age, gender, or race). 7. Internal policies prevent discrimination in employees' compensation and promotion.
Ethical	<ol style="list-style-type: none"> 1. Our business has a comprehensive code of conduct. 2. Members of our organization follow professional standards. 3. Top managers monitor the potential negative impacts of our activities on our community. 4. We are recognized as a trustworthy company. 5. Fairness toward co-workers and business partners is an integral part of our employee evaluation process. 6. A confidential procedure is in place for employees to report any misconduct at work (such as stealing or sexual harassment). 7. Our salespersons and employees are required to provide full and accurate information to all customers.
Discretionary	<ol style="list-style-type: none"> 1. The salaries offered by our company are higher than industry averages. 2. Our business supports employees who acquire additional education. 3. Our business encourages employees to join civic organizations that support our community. 4. Flexible company policies enable employees to better coordinate work and personal life. 5. Our business gives adequate contributions to charities. 6. A program is in place to reduce the amount of energy and materials wasted in our business. 7. We encourage partnerships with local businesses and schools. 8. Our business supports local sports and cultural activities.

Fonte: Maignan & Ferrell (2001)

Apêndice D: TCM Employee Commitment Survey

Dimension	Item
Affective	<ol style="list-style-type: none"> 1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization. 2. I really feel as if this organization's problems are my own. 3. I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization (R). 4. I do not feel "emotionally attached" to this organization (R). 5. I do not feel like "part of the family" at my organization (R). 6. This organization has a great deal of personal meaning for me.
Continuance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire. 2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to. 3. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now. 4. I feel that I have too few options to consider leaving this organization. 5. If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere. 6. One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.
Normative	<ol style="list-style-type: none"> 1. I do not feel any obligation to remain with my current employer (R). 2. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now. 3. I would feel guilty if I left my organization now. 4. This organization deserves my loyalty. 5. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it. 6. I owe a great deal to my organization.

Fonte: Meyer, Allen, & Smith, 1993; (R) Indicates a reverse-keyed item

Apêndice E: Individual Work Performance Questionnaire

Dimension	Item
Task performance	1. I managed to plan my work so that it was done on time. 2. My planning was optimal. 3. I kept in mind the results that I had to achieve in my work. 4. I was able to separate main issues from side issues at work. 5. I was able to perform my work well with minimal time and effort.
Contextual performance	6. I took on extra responsibilities. 7. I started new tasks myself, when my old ones were finished. 8. I took on challenging work tasks, when available. 9. I worked at keeping my job knowledge up to date. 10. I worked at keeping my job skills up to date. 11. I came up with creative solutions to new problems. 12. I kept looking for new challenges in my job. 13. I actively participated in work meetings.
Counterproductive behaviors	14. I complained about unimportant matters at work. 15. I made problems greater than they were at work. 16. focused on the negative aspects of a work situation, instead of on the positive aspects. 17. I spoke with colleagues about the negative aspects of my work. 18. I spoke with people from outside the organization about the negative aspects of my work.

Fonte: Koopmans et al. (2014)

Apêndice F: Employee Performance Scale

Dimension	Item
IRB	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adequately completes assigned duties. 2. Fulfills responsibilities specified in job description. 3. Performs tasks that are expected of him/her. 4. Meets formal performance requirements of the job. 5. Engages in activities that will directly affect his/her performance evaluation. 6. Neglects aspects of the job he/she is obligated to perform (R). 7. Fails to perform essential duties (R).
OCBI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Helps others who have been absent. 2. Helps others who have heavy workloads. 3. Assists supervisor with his/her work (when not asked). 4. Takes time to listen to co-workers' problems and worries. 5. Goes out of way to help new employees. 6. Takes a personal interest in other employees. 7. Passes along information to co-workers.
OCBO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Attendance at work is above the norm. 2. Gives advance notice when unable to come to work. 3. Takes undeserved work breaks (R). 4. Great deal of time spent with personal phone conversations (R). 5. Complains about insignificant things at work (R). 6. Conserves and protects organizational property. 7. Adheres to informal rules devised to maintain order.

Fonte: Williams e Anderson (1991); (R) Indicates a reverse-keyed item; IRB (In-Role Behaviors); OCBI (Organizational Citizenship Behavior - Individual); OCBO (Organizational Citizenship Behavior - Organization)

Apêndice G: Organizational Citizenship Behavior Scale

Dimension	Item
OCBI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Help others who have been absent. 2. Willingly give your time to help others who have work-related problems. 3. Adjust your work schedule to accommodate other employees' requests for time off. 4. Go out of the way to make newer employees feel welcome in the work group. 5. Show genuine concern and courtesy toward coworkers, even under the most trying business or personal situations. 6. Give up time to help others who have work or nonwork problems. 7. Assist others with their duties. 8. Share personal property with others to help their work.
OCBO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Attend functions that are not required but that help the organizational image. 2. Keep up with developments in the organization. 3. Defend the organization when other employees criticize it. 4. Show pride when representing the organization in public. 5. Offer ideas to improve the functioning of the organization. 6. Express loyalty toward the organization. 7. Take action to protect the organization from potential problems. 8. Demonstrate concern about the image of the organization.

Fonte: Lee e Allen (2002); OCBI (Organizational Citizenship Behavior - Individual); OCBO (Organizational Citizenship Behavior - Organization)

Apêndice H: Work Deviance Scale

Dimension	Item
Interpersonal	1. Made fun of someone at work.
	2. Said something hurtful to someone at work.
	3. Made an ethnic, religious, or racial remark at work.
	4. Cursed at someone at work.
	5. Played a mean prank on someone at work.
	6. Acted rudely toward someone at work.
	7. Publicly embarrassed someone at work.
Organizational	1. Taken property from work without permission.
	2. Spent too much time fantasizing or daydreaming instead of working.
	3. Falsified a receipt to get reimbursed for more money than you spent on business expenses.
	4. Taken an additional or longer break than is acceptable at your workplace.
	5. Come in late to work without permission.
	6. Littered your work environment.
	7. Neglected to follow your boss's instructions.
	8. Intentionally worked slower than you could have worked.
	9. Discussed confidential company information with an unauthorized person.
	10. Used an illegal drug or consumed alcohol on the job.
	11. Put little effort into your work.
	12. Dragged out work in order to get overtime.

Fonte: Bennett e Robinson (2000)

Apêndice I: Adaptative Behavior Scale

Dimension	Item
Individual task proficiency	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carried out the core parts of your job well. 2. Completed your core tasks well using the standard procedures. 3. Ensured your tasks were completed properly.
Individual task adaptivity	<ol style="list-style-type: none"> 4. Adapted well to changes in core tasks. 5. Coped with changes to the way you have to do your core tasks. 6. Learned new skills to help you adapt to changes in your core tasks.
Individual task proactivity	<ol style="list-style-type: none"> 7. Initiated better ways of doing your core tasks. 8. Come up with ideas to improve the way in which your core tasks are done. 9. Made changes to the way your core tasks are done.
Team member proficiency	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinated your work with coworkers. 2. Communicated effectively with your coworkers. 3. Provided help to coworkers when asked or needed.
Team member adaptivity	<ol style="list-style-type: none"> 4. Dealt effectively with changes affecting your work unit (e.g., new members). 5. Learnt new skills or taken on new roles to cope with changes in the way your unit works. 6. Responded constructively to changes in the way your team works.
Team member proactivity	<ol style="list-style-type: none"> 7. Suggested ways to make your work unit more effective. 8. Developed new and improved methods to help your work unit perform better. 9. Improved the way your work unit does things.
Organization member proficiency	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presented a positive image of the organization to other people (e.g., clients). 2. Defended the organization if others criticized it. 3. Talked about the organization in positive ways.
Organization member adaptivity	<ol style="list-style-type: none"> 4. Responded flexibly to overall changes in the organization (e.g., changes in management). 5. Coped with changes in the way the organization operates. 6. Learnt skills or acquired information that helped you adjust to overall changes in the organization.
Organization member proactivity	<ol style="list-style-type: none"> 7. Made suggestions to improve the overall effectiveness of the organization (e.g., by suggesting changes to administrative procedures). 8. Involved yourself in changes that are helping to improve the overall effectiveness of the organization. 9. Come up with ways of increasing efficiency within the organization.

Fonte: Griffin, Neal e Parker (2007)

Apêndice J: Character Strengths Rating Form – Versão Original

(Ruch et al., 2014)

The following 24 statements reflect characteristics that many people would find desirable, but we want you to answer only in terms of whether the statement describes what you are like. Please be honest and accurate! Please do not describe yourself as someone you aspire to be but as you actually are.

Please use the following rating scheme: 1 = very much unlike me, 2 = rather unlike me, 3 = somewhat unlike me, 4 = slightly unlike me, 5 = neither nor, 6 = slightly like me, 7 = somewhat like me, 8 = rather like me, and 9 = very much like me

Creativity (originality, ingenuity): Creative people have a highly developed thinking about novel and productive ways to solve problems and often have creative and original ideas. They do not content themselves with conventional solutions if there are better solutions.

Curiosity (interest, novelty-seeking, openness to experience): Curious people take an interest in all ongoing experience in daily life for its own sake and they are very interested in and fascinated by various topics and subjects. They like to explore and discover the world, they are seldom bored, and it's easy for them to keep themselves busy.

Judgment & Open-Mindedness (critical thinking): People with a highly developed judgment think things through, like to question thoughts and beliefs, and examine them from all sides. They do not jump to conclusions and build on facts while making decisions. They are able to change their mind in light of evidence.

Love of Learning: Curious people and those who are willing to learn like to master new skills, topics, and bodies of knowledge and are excited about learning. They add new skills and abilities or expand existing knowledge.

Perspective (wisdom): People with this strength are considered as being wise and are asked for advice by others. They see the big picture and a mature view on life.

Bravery (valor): Brave and courageous people do not shrink from threat, challenge, difficulty or pain. They speak up for their opinions and convictions even if there is opposition.

Perseverance (persistence, industriousness): Persistent and industrious people finish what they start, even in spite of obstacles. They do not allow themselves to be distracted by inner or outer factors and take pleasure in completing tasks.

Honesty (authenticity, integrity): Honest people speak the truth but more broadly and present themselves in a genuine way and act in a sincere way. They have both feet planted firmly on the ground and are without pretense.

Zest (vitality, enthusiasm, vigor, energy): Zestful people pursue their goals with a lot of energy and enthusiasm. They do not do things halfway or halfheartedly, they love what they do and look forward to every new day. They live life as an adventure.

Capacity to Love and Be Loved: People with a highly developed capacity to love and a secure attachment value close relations with others, in particular those in which sharing and caring are reciprocated.

Kindness (generosity, nurturance, care, compassion, altruistic love, "niceness"): Kind and generous people like doing favors and good deeds for others. They appreciate being generous and nice to others.

Social Intelligence (emotional intelligence, personal intelligence): Socially competent people are aware of the motives and feelings of other people as well as themselves and they know what to do to fit into different social situations.

Teamwork: (citizenship, social responsibility, loyalty): People with highly developed teamwork skills work well as a member of a group or team. They are loyal to the group and consider being a team member as a central factor.

Fairness: Treating all people the same according to notions of fairness and justice is a central principle of fair people. They do not let personal feelings bias decisions about others and give everyone a fair chance.

Leadership: People with highly developed leadership encourage a group (of which one is a member) to get things done, while at the same time maintaining good relations within the group and treating everyone equally. They are able to organize group activities and see that they happen.

Forgiveness & Mercy: People with this strength have an easier time forgiving those who have done wrong. They give people a second chance. Being merciful and not being vengeful is their principle.

Modesty & Humility: Modest people do not seek the spotlight and do not regard themselves as more special than they are. They let their accomplishments speak for themselves. Others would describe them as modest and humble.

Prudence: Prudent people think carefully about the consequences of their choices before acting. They do not say or do things that might later be regretted.

Self-Regulation (self-control): People with a highly developed self-regulation are able to regulate what they feel and do. They are able to control different areas of life (appetite, emotions etc.) and are very disciplined.

Appreciation of Beauty and Excellence (awe, wonder, elevation): People with this strength notice and appreciate things. They are highly interested in beauty, excellence, and/or skilled performance in various domains of life (from nature to art to mathematics to science to everyday experience).

Gratitude: Grateful people are aware of and thankful for the good things that happen to them. Others describe them as being grateful, because they always take time to express thanks.

Hope (optimism, future-mindedness, future orientation): Optimistic people expect the best in the future; they believe that a good future is something that can be brought about. They hope for the best and work to achieve their goals.

Humor (playfulness): People with this strength like to laugh, tease and bring smiles to other people. They try to see the light side in various situations.

Religiousness & Spirituality (faith, purpose): Religious or spiritual people have coherent beliefs about the higher purpose and meaning of the universe. Their religious beliefs about the meaning of life shape their conduct and provide comfort and strength.

Apêndice K: Character Strengths Rating Form – Versão Portuguesa

(Adaptado de Ruch et al., 2014)

Em seguida são descritos 24 tipos de pessoa. Indique, com base na sua forma de ser (e não no que desejaria ser), o quão parecido/a é com cada um desses tipos de pessoa, assinalando com um círculo um número entre 1 e 9, entre o *muito diferente* e o *muito parecido*.

1	Não recuo perante ameaças, desafios, dificuldades ou sofrimento. Manifesto as minhas opiniões e convicções mesmo na presença de forte oposição.	Muito diferente de mim	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muito parecido comigo
2	Gosto de observar e apreciar as coisas. Tenho um enorme interesse pela beleza em geral, pela excelência e/ou por desempenhos exemplares em diversos domínios da vida (desde a natureza à arte, à matemática, à ciência e a todas as experiências do dia-a-dia).	Muito diferente de mim	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muito parecido comigo
3	Tenho elevada capacidade de trabalho em equipa e adapto-me bem ao papel de membro de um grupo ou de uma equipa. Sou leal ao grupo e considero fundamental ter uma atitude positiva como membro de uma equipa.	Muito diferente de mim	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muito parecido comigo
4	Sou altamente predisposto a procurar soluções novas e produtivas para resolver problemas. Com frequência proponho ideias originais. Não me contento com soluções convencionais se existirem melhores soluções.	Muito diferente de mim	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muito parecido comigo
5	Interesso-me por todas as experiências e acontecimentos do dia-a-dia. Manifesto grande fascínio por vários temas e assuntos. Gosto de explorar e descobrir o mundo, raramente me sinto aborrecido e tenho grande facilidade em manter-me ocupado.	Muito diferente de mim	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muito parecido comigo
6	Trato todas as pessoas segundo os mesmos critérios de lealdade e de justiça. Não permito que sentimentos pessoais enviem as minhas decisões sobre os outros e dou uma oportunidade justa a todas as pessoas.	Muito diferente de mim	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muito parecido comigo
7	Tenho facilidade em perdoar aqueles que fizeram algo errado. Dou uma segunda oportunidade aos outros. Tenho como princípio demonstrar compaixão e não ser vingativo.	Muito diferente de mim	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muito parecido comigo
8	Sou agradecido pelas coisas boas que me acontecem. E nunca me esqueço de agradecê-las.	Muito diferente de mim	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muito parecido comigo
9	Espero o melhor do futuro; acredito que é possível criar um futuro bom. Espero o melhor e trabalho para atingir os meus objetivos.	Muito diferente de mim	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muito parecido comigo
10	Gosto de rir, fazendo com que os outros também sorriam. Tento ver o lado positivo nas várias situações da vida.	Muito diferente de mim	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muito parecido comigo

11	Digo sempre a verdade, apresento-me de uma forma genuína e atuo com sinceridade, sem pretensões.
	Muito diferente de mim 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muito parecido comigo
12	Tenho uma elevada capacidade de julgamento, questiono pensamentos e crenças, analisando-os de todas as perspectivas. Não tiro conclusões precipitadas e tomo decisões com base nos factos. Mudo a minha forma de pensar caso tenha motivos e evidências para tal.
	Muito diferente de mim 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muito parecido comigo
13	Gosto de ser útil e de ajudar os outros.
	Muito diferente de mim 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muito parecido comigo
14	Tenho uma elevada capacidade de liderança e consigo incentivar um grupo (ao qual pertenço) para fazer o que deve ser feito, mantendo simultaneamente boas relações dentro do grupo e tratando todos os membros de forma igual. Consigo organizar as atividades de grupo e certifico-me que elas são cumpridas.
	Muito diferente de mim 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muito parecido comigo
15	Tenho uma elevada capacidade de amar e de me relacionar. Valorizo relações próximas com os outros, especialmente aquelas em que a partilha e o cuidado são recíprocos.
	Muito diferente de mim 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muito parecido comigo
16	Estou sempre disposto a aprender. Gosto de desenvolver novas competências e dominar novos assuntos. Sinto-me entusiasmado com os processos de aprendizagem.
	Muito diferente de mim 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muito parecido comigo
17	Evito ser o centro das atenções e não me considero mais especial do que realmente sou. Prefiro que as minhas conquistas falem por mim. Os outros descrevem-me como modesto e humilde.
	Muito diferente de mim 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muito parecido comigo
18	Termino o que começo, apesar dos obstáculos. Não me distraio do objetivo, seja por fatores internos ou externos, e tenho prazer em terminar as tarefas.
	Muito diferente de mim 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muito parecido comigo
19	Tenho uma visão madura sobre a vida e sou frequentemente procurado por outros para aconselhamento.
	Muito diferente de mim 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muito parecido comigo
20	Penso cuidadosamente sobre as consequências das minhas escolhas antes de agir. Não digo nem faço coisas de que me possa depois arrepender.
	Muito diferente de mim 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muito parecido comigo
21	Tenho elevado autocontrolo e sou capaz de controlar o que sinto e faço. Sou capaz de controlar diferentes dimensões da vida (apetite, emoções, etc.) e sou muito disciplinado.
	Muito diferente de mim 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muito parecido comigo
22	Tenho consciência das minhas motivações e sentimentos e das dos outros e sei como me devo comportar em diferentes situações sociais.
	Muito diferente de mim 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muito parecido comigo

23	Tenho crenças coerentes acerca do alto propósito e significado do universo. As minhas crenças transcendentais sobre o significado da vida moldam o meu comportamento e proporcionam-me conforto e força.										
	Muito diferente de mim	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muito parecido comigo
24	Luto pelos meus objetivos com muita energia e ânimo. Não faço as coisas pela metade nem com indiferença, gosto do que faço e sinto-me estimulado por cada novo dia. Vivo a vida como uma aventura.										
	Muito diferente de mim	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muito parecido comigo

Apêndice L: Médias, desvios-padrão e correlações

Escala	EA-FCP		CSRF – Versão Portuguesa		<i>r</i>
	M	SD	M	SD	
Bravura	6.03	1.28	6.37	1.49	.40**
Apreciação pela beleza	5.28	1.48	6.69	1.43	.26**
Trabalho em equipa	5.15	1.22	7.01	1.61	.25**
Criatividade	5.84	1.27	6.48	1.51	.40**
Curiosidade	6.20	1.34	6.50	1.76	.11
Equidade	5.27	1.96	6.69	1.55	.31**
Perdão	5.65	1.71	6.43	1.88	.47**
Gratidão	7.55	1.52	7.65	1.35	.39**
Otimismo	6.62	1.64	7.35	1.48	.33**
Humor	6.57	1.57	7.45	1.40	.47**
Honestidade	6.26	1.67	7.40	1.38	.34**
Julgamento	6.44	1.55	6.47	1.61	.36**
Generosidade	5.00	1.32	7.94	1.17	.09
Liderança	5.09	1.39	6.35	1.66	.06
Capacidade para amar	6.14	1.49	7.02	1.52	.20**
Amor à aprendizagem	6.38	1.28	7.44	1.24	.37**
Humildade	5.47	1.53	7.04	1.52	.24**
Persistência	6.16	1.34	6.80	1.57	.50**
Perspetiva	5.71	1.31	6.40	1.60	.27**
Prudência	6.37	1.32	6.45	1.69	.38**
Autocontrolo	5.45	1.48	5.79	1.76	.43**
Inteligência social	6.02	1.33	7.11	1.39	.25**
Espiritualidade	4.32	1.80	5.59	2.13	.56**
Entusiasmo	5.91	1.35	6.64	1.65	.14

Notas: EA-FCP: Escala de Avaliação das Forças do Carácter Percebidas; CSRF-Versão Portuguesa: *Character Strengths Rating Form* – Versão Portuguesa; *r*: coeficiente de correlação de *Pearson*.

Apêndice M: Resultados das análises das relações entre as percepções da RSO, o CA e o desempenho com as variáveis de controlo

VC/Preditor	b	SE	95% CI		R ²
			LLCI	ULCI	
Comprometimento afetivo					.29***
Idade	.11	.07	-.03	.24	
Setor	-.13	.16	-.43	.18	
Atividade	.08	.10	-.12	.28	
Experiência	.05	.05	-.05	.16	
Antiguidade	-.01	.05	-.10	.09	
Cargos de chefia	.46***	.12	.22	.70	
Responsabilidade social	.70***	.06	.59	.81	
Desempenho próprio do papel					.12***
Idade	.02	.04	-.07	.10	
Setor	.28**	.10	.10	.47	
Atividade	.20**	.06	.07	.32	
Experiência	.02	.03	-.05	.09	
Antiguidade	-.00	.03	-.06	.06	
Cargos de chefia	-.20**	.08	-.35	-.05	
Comprometimento afetivo	.08**	.03	.02	.13	
Responsabilidade social	.18***	.04	.10	.25	
Efeito indireto					
	.05	.02	.02	.09	
Comportamentos de cidadania					.17***
Idade	-.11*	.06	-.22	-.00	
Setor	.30*	.12	.06	.54	
Atividade	-.08	.08	-.23	.08	
Experiência	.09*	.04	.01	.17	
Antiguidade	-.06	.04	-.14	.01	
Cargos de Chefia	.34**	.10	.14	.53	
Comprometimento afetivo	.15***	.03	.09	.22	
Responsabilidade social	.24***	.05	.14	.34	
Efeito indireto					
	.11	.04	.04	.19	

VC/Preditor	b	SE	95% CI		R ²
			LLCI	ULCI	
Desempenho adaptativo					.19***
Idade	-.21**	.06	-.33	-.09	
Setor	.14	.14	-.13	.41	
Atividade	-.04	.09	-.21	.14	
Experiência	.07	.05	-.02	.17	
Antiguidade	-.03	.04	-.11	.06	
Cargos de chefia	.36**	.11	.14	.57	
Comprometimento afetivo	.17***	.04	.10	.25	
Responsabilidade social	.30***	.06	.19	.41	
Efeito indireto					
	.12	.04	.06	.21	
Comportamentos contraprodutivos					.04**
Idade	-.08	.07	-.21	.06	
Setor	-.09	.15	-.39	.21	
Atividade	-.01	.10	-.20	.19	
Experiência	.01	.05	-.09	.11	
Antiguidade	.03	.05	-.07	.12	
Cargos de chefia	-.11	.12	-.34	.13	
Comprometimento afetivo	-.00	.04	-.08	.08	
Responsabilidade social	-.24***	.06	-.37	-.12	
Efeito indireto					
	-.00	.03	-.05	.07	

Nota: N = 561. VC = variável critério. b = coeficiente de regressão não estandardizado. SE = erro-padrão. CI = intervalo de confiança. LLCI = limite inferior intervalo de confiança, ULCI = limite superior intervalo de confiança. * p < .05; ** p < .01; *** p < .001.

Apêndice N: Resultados das análises das relações entre a força intelectual, o CA e o desempenho com as variáveis de controlo

VC/Preditor	b	SE	95% CI		R ²
			LLCI	ULCI	
Comprometimento afetivo					.11***
Idade	.09	.08	-.06	.25	
Setor	-.66***	.17	-.99	-.33	
Atividade	.14	.11	-.08	.36	
Experiência	.04	.06	-.08	.16	
Antiguidade	.05	.05	-.06	.15	
Cargos de chefia	.51***	.14	.24	.78	
Força intelectual	.11*	.04	.03	.19	
Força intelectual quadrática	.03	.02	-.02	.07	
Desempenho próprio do papel					.09***
Idade	.01	.04	-.08	.10	
Setor	.18	.09	-.01	.37	
Atividade	.20*	.06	.08	.33	
Experiência	.01	.03	-.06	.08	
Antiguidade	.01	.03	-.05	.07	
Cargos de chefia	-.22**	.08	-.37	-.07	
Comprometimento afetivo	.12	.02	.08	.17	
Força intelectual	.04	.02	-.00	.09	
Força intelectual quadrática	.01	.01	-.02	.04	
Efeito indireto quadrático					
	.00	.00	-.01	.01	
Comportamentos de cidadania					.16***
Idade	-.10	.06	-.21	.01	
Setor	.13	.12	-.10	.37	
Atividade	-.08	.08	-.24	.08	
Experiência	.08*	.04	.00	.17	
Antiguidade	-.05	.04	-.13	.02	
Cargos de chefia	.29**	.10	.09	.48	
Comprometimento afetivo	.21***	.03	.15	.27	
Força intelectual	.12***	.03	.06	.18	
Força intelectual quadrática	-.01	.02	-.04	.03	
Efeito indireto quadrático					
	.01	.01	-.01	.02	

VC/Preditor	b	SE	95% CI		R ²
			LLCI	ULCI	
Desempenho adaptativo					.19***
Idade	-.19**	.06	-.31	-.07	
Setor	-.08	.13	-.34	.19	
Atividade	-.05	.09	-.22	.13	
Experiência	.06	.05	-.03	.15	
Antiguidade	-.01	.04	-.10	.07	
Cargos de chefia	.29**	.11	.07	.50	
Comprometimento afetivo	.25***	.03	.18	.31	
Força intelectual	.18***	.03	.11	.24	
Força intelectual quadrática	-.01	.02	-.05	.02	
Efeito indireto quadrático					
	.01	.01	-.01	.02	
Comportamentos contraprodutivos					.02
Idade	-.07	.07	-.20	.07	
Setor	.04	.15	-.25	.34	
Atividade	-.02	.10	-.21	.18	
Experiência	.02	.05	-.09	.12	
Antiguidade	.01	.05	-.08	.10	
Cargos de chefia	-.10	.12	-.34	.14	
Comprometimento afetivo	-.08*	.04	-.15	-.01	
Força intelectual	.02	.04	-.05	.09	
Força intelectual quadrática	.01	.02	-.03	.05	
Efeito indireto quadrático					
	-.01	.01	-.01	.01	

Nota: N = 561. VC = variável critério. b = coeficiente de regressão não estandardizado. SE = erro-padrão. CI = intervalo de confiança. LLCI = limite inferior intervalo de confiança, ULCI = limite superior intervalo de confiança. * p < .05; ** p < .01; *** p < .001.

Apêndice O: Resultados das análises das relações entre a força de restrição, o CA e o desempenho com as variáveis de controlo

VC/Preditor	b	SE	95% CI		R ²
			LLCI	ULCI	
Comprometimento afetivo					.14***
Idade	.08	.08	-.08	.23	
Setor	-.66***	.17	-.98	-.34	
Atividade	.08	.11	-.14	.30	
Experiência	.06	.06	-.06	.17	
Antiguidade	.03	.05	-.07	.14	
Cargos de chefia	.50***	.14	.23	.76	
Força de restrição	.25***	.05	.16	.34	
Força de restrição quadrática	-.00	.03	-.06	.05	
Desempenho próprio do papel					.13***
Idade	.01	.04	-.08	.09	
Setor	.16	.09	-.02	.34	
Atividade	.18**	.06	.05	.30	
Experiência	.02	.03	-.05	.08	
Antiguidade	.00	.03	-.06	.06	
Cargos de chefia	-.22**	.08	-.37	-.07	
Comprometimento afetivo	.10***	.02	.05	.15	
Força de restrição	.14***	.03	.08	.19	
Força de restrição quadrática	-.01	.02	-.04	.02	
Efeito indireto quadrático					
	-.01	-.00	-.01	.01	
Comportamentos de cidadania					.15***
Idade	-.12*	.06	-.23	-.01	
Setor	.14	.12	-.09	.38	
Atividade	-.09	.08	-.25	.07	
Experiência	.09*	.04	-.01	.18	
Antiguidade	-.06	.04	-.13	.02	
Cargos de chefia	.31**	.10	.12	.51	
Comprometimento afetivo	.20***	.03	.14	.26	
Força de restrição	.12***	.03	.06	.19	
Força de restrição quadrática	-.01	.02	-.05	.03	
Efeito indireto quadrático					
	-.01	.01	-.01	.01	

VC/Preditor	b	SE	95% CI		R ²
			LLCI	ULCI	
Desempenho adaptativo					.20***
Idade	-.23***	.06	-.35	-.11	
Setor	-.05	.13	-.31	.21	
Atividade	-.07	.09	-.24	.11	
Experiência	.08	.05	-.01	.18	
Antiguidade	-.03	.04	-.11	.06	
Cargos de chefia	-.33**	.11	.11	.54	
Comprometimento afetivo	.22***	.03	.15	.29	
Força de restrição	.22***	.04	.15	.30	
Força de restrição quadrática	.02	.02	-.02	.07	
Efeito indireto quadrático					
	-.01	.01	-.02	.01	
Comportamentos contraprodutivos					.14***
Idade	-.08	.07	-.22	.05	
Setor	.09	.15	-.20	.38	
Atividade	-.00	.10	-.20	.19	
Experiência	-.02	.05	-.08	.13	
Antiguidade	.01	.05	-.09	.10	
Cargos de chefia	-.08	.12	-.32	.16	
Comprometimento afetivo	-.07	.04	-.16	.00	
Força de restrição	-.01	.04	-.09	.07	
Força de restrição quadrática	.09***	.03	.04	.15	
Efeito indireto quadrático					
	.01	.01	-.01	.01	

Nota: N = 561. VC = variável critério. b = coeficiente de regressão não estandardizado. SE = erro-padrão. CI = intervalo de confiança. LLCI = limite inferior intervalo de confiança, ULCI = limite superior intervalo de confiança. * p < .05; ** p < .01; *** p < .001.

Apêndice P: Resultados das análises da moderação da força intelectual na relação entre as percepções da RSO e o CA e o desempenho com as variáveis de controlo

VC/Preditor	b	SE	95% CI		R ²	ΔR ²
			LLCI	ULCI		
Comprometimento afetivo					.31***	.01*
Idade	.12	.07	-.02	.26		
Setor	-.10	.16	-.41	.20		
Atividade	.08	.10	-.12	.28		
Experiência	.05	.05	-.05	.16		
Antiguidade	-.01	.05	-.11	.08		
Cargos de chefia	.42**	.12	.18	.66		
Responsabilidade social (X)	.79***	.07	.65	.93		
Força intelectual linear (W)	.10*	.04	.02	.17		
Força intelectual quadrática (Z)	.01	.02	-.04	.05		
Interação X * W	.14**	.05	.04	.23		
Interação X * Z	-.07*	.03	-.14	-.01		
Desempenho próprio do papel					.12***	.00
Idade	.04	.04	-.05	.12		
Setor	.29**	.10	.10	.47		
Atividade	.21**	.06	.08	.33		
Experiência	.02	.03	-.05	.08		
Antiguidade	-.01	.03	-.07	.05		
Cargos de chefia	-.20*	.08	-.34	.05		
Responsabilidade Social (X)	.24***	.04	.15	.32		
Força intelectual linear (W)	.05*	.02	.01	.09		
Força intelectual quadrática (Z)	.00	.01	-.02	.03		
Interação X * W	.07*	.03	.01	.13		
Interação X * Z	-.01	.02	-.05	-.03		
Comportamentos de cidadania					.18***	.01*
Idade	-.08	.06	-.20	.03		
Setor	.24	.12	-.01	.48		
Atividade	-.09	.08	-.25	.07		
Experiência	.10**	.04	.02	.18		
Antiguidade	-.06	.04	-.14	.01		
Cargos de chefia	.37***	.10	.18	.56		
Responsabilidade Social (X)	.41***	.06	.30	.52		
Força intelectual linear (W)	.15***	.03	.09	.21		
Força intelectual quadrática (Z)	-.01	.02	-.04	.03		
Interação X * W	-.02	.04	-.10	.06		
Interação X * Z	-.05*	.03	-.11	-.01		

VC/Preditor	b	SE	95% CI		R ²	ΔR ²
			LLCI	ULCI		
Desempenho adaptativo					.21***	.00
Idade	-.15**	.06	-.28	-.03		
Setor	.07	.14	-.20	.34		
Atividade	-.06	.09	-.23	.12		
Experiência	.08	.05	-.02	.17		
Antiguidade	-.03	.04	-.12	.05		
Cargos de chefia	.37***	.11	.15	.58		
Responsabilidade social (X)	.41***	.06	.29	.53		
Força intelectual linear (W)	.20***	.03	.13	.26		
Força intelectual quadrática (Z)	-.02	.01	-.05	.02		
Interação X * W	.01	.04	-.09	.09		
Interação X * Z	.00	.03	-.06	.06		
Comportamentos Contraprodutivos					.05**	.01
Idade	-.09	.07	-.22	.05		
Setor	-.11	.15	-.41	.19		
Atividade	-.01	.10	-.20	.18		
Experiência	.01	.05	-.09	.11		
Antiguidade	.03	.05	-.06	.12		
Cargos de chefia	-.11	.12	-.34	.13		
Responsabilidade Social (X)	-.32***	.07	-.45	-.18		
Força intelectual linear (W)	.02	.04	-.06	.08		
Força intelectual quadrática (Z)	.02	.02	-.02	.06		
Interação X * W	-.07	.05	-.17	.03		
Interação X * Z	.05	.03	-.01	.12		

Nota: N = 561. VC = variável critério. b = coeficiente de regressão não estandardizado. SE = erro-padrão. CI = intervalo de confiança. LLCI = limite inferior intervalo de confiança, ULCI = limite superior intervalo de confiança. * p < .05; ** p < .01; *** p < .001.

Apêndice Q: Resultados das análises da moderação da força de restrição na relação entre as percepções da RSO e o CA e o desempenho com as variáveis de controlo

VC/Preditor	b	SE	95% CI		R ²	ΔR ²
			LLCI	ULCI		
Comprometimento afetivo					.32***	.01*
Idade	.12	.07	-.02	.25		
Setor	-.12	.15	-.42	.18		
Atividade	.03	.10	-.16	.23		
Experiência	.05	.05	-.05	.16		
Antiguidade	-.02	.05	-.11	.08		
Cargos de chefia	.43***	.12	.19	.67		
Responsabilidade social (X)	.75***	.07	.62	.88		
Força de restrição linear (W)	.18***	.04	.10	.27		
Força de restrição quadrática (Z)	-.01	.03	-.06	.04		
Interação X * W	.08	.05	-.01	.18		
Interação X * Z	-.06*	.03	-.11	-.01		
Desempenho próprio do papel					.16***	.00
Idade	.03	.04	-.06	.11		
Setor	.26**	.09	.07	.44		
Atividade	.17**	.06	.05	.29		
Experiência	.02	.03	-.04	.09		
Antiguidade	-.01	.03	-.07	.05		
Cargos de chefia	-.19*	.07	-.33	-.04		
Responsabilidade Social (X)	.21***	.04	.12	.29		
Força de restrição linear (W)	.14***	.03	.09	.19		
Força de restrição quadrática (Z)	-.02	.02	-.05	.02		
Interação X * W	.06*	.03	.01	.12		
Interação X * Z	-.01	.02	-.04	.03		
Comportamentos de cidadania					.16***	.00
Idade	-.10	.06	-.21	.01		
Setor	.25*	.12	.01	.49		
Atividade	-.09	.08	-.25	.06		
Experiência	.11*	.04	.03	.19		
Antiguidade	-.07	.04	-.15	.01		
Cargos de chefia	.38***	.10	.20	.57		
Responsabilidade Social (X)	.32***	.06	.21	.42		
Força de restrição linear (W)	.13***	.03	.07	.20		
Força de restrição quadrática (Z)	-.01	.02	-.05	.04		
Interação X * W	-.01	.04	-.08	.07		
Interação X * Z	-.01	.02	-.05	.04		

VC/Preditor	b	SE	95% CI		R ²	ΔR ²
			LLCI	ULCI		
Desempenho adaptativo					.21***	.00
Idade	-.20**	.06	-.33	-.08		
Setor	.09	.14	-.18	.35		
Atividade	-.07	.09	-.24	.11		
Experiência	.10*	.05	.01	.19		
Antiguidade	-.05	.04	-.13	.04		
Cargos de chefia	.41***	.11	.20	.62		
Responsabilidade social (X)	.35***	.06	.23	.47		
Força de restrição linear (W)	.23***	.04	.15	.30		
Força de restrição quadrática (Z)	.02	.02	-.02	.07		
Interação X * W	.04	.04	-.05	.12		
Interação X * Z	.01	.02	-.04	.06		
Comportamentos Contraprodutivos					.07***	.01*
Idade	-.11	.07	-.24	.02		
Setor	-.06	.15	-.36	.23		
Atividade	.02	.10	-.17	.21		
Experiência	.03	.05	-.07	.12		
Antiguidade	.02	.05	-.07	.11		
Cargos de chefia	-.08	.12	-.31	.15		
Responsabilidade Social (X)	-.33***	.07	-.46	-.20		
Força de restrição linear (W)	-.02	.04	-.10	.06		
Força de restrição quadrática (Z)	.10***	.03	.05	.15		
Interação X * W	-.01	.05	-.10	.07		
Interação X * Z	.06*	.03	.01	.11		

Nota: N = 561. VC = variável critério. b = coeficiente de regressão não estandardizado. SE = erro-padrão. CI = intervalo de confiança. LLCI = limite inferior intervalo de confiança, ULCI = limite superior intervalo de confiança. * p < .05; ** p < .01; *** p < .001.

