

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Escola Superior de Altos Estudos

RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA  
E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

VERA LUÍSA COIMBRA DE ALMEIDA

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

Coimbra, 2012



## Responsabilidade Social Interna e Motivação no Trabalho

VERA LUÍSA COIMBRA DE ALMEIDA

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Doutor Vasco Almeida

Coimbra, Agosto de 2012

## Agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer a Deus que se faz presente em todos os momentos da minha vida, manifestando-se até no acaso.

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Vasco Almeida, pela sua permanente disponibilidade, paciência e interesse. Os seus comentários e sugestões foram, sem dúvida, um contributo precioso para este trabalho.

Gostaria de agradecer igualmente ao Professor Archie B. Carroll pela generosa cedência dos seus artigos. Fica aqui também um agradecimento muito especial ao Professor William C. Frederick pelos artigos enviados, mas, principalmente pelo seu interesse, generosidade e incentivo. Agradeço a Jae Park e Kora Cypress da *California Management Review* pelo trabalho administrativo que tiveram de levar a cabo para que eu pudesse receber os artigos do Professor Frederick. A todos o meu muito obrigado por terem renunciado ao pagamento devido.

Esta investigação não teria sido possível sem a colaboração e o consentimento da administração do Recheio Cash & Carry. Para além de me concederem a oportunidade de trabalhar em *part-time* durante todo o estudo, facilitaram o meu acesso a uma panóplia de documentação organizacional e autorizaram a aplicação do inquérito aos seus trabalhadores. Um agradecimento muito especial à Dr.<sup>a</sup> Inês Cavalleri, Directora de Recursos Humanos, pela sua compreensão e incentivo. Agradeço igualmente à Luz Zwolinski pela sua colaboração na análise e aprovação do inquérito a aplicar.

Acima de tudo, desejo agradecer a todos os meus colegas de trabalho que participaram no estudo pela sua boa vontade.

Quero também agradecer a alguns amigos. Ao David e à Suzanne Smith, à Sílvia Bento, ao Rui Sá, à Carla Pereira, à Joana Costa, à Catarina Carvalho e, especialmente, à Sofia Cordeiro que sempre acreditou em mim, mesmo quando eu duvidei. O seu interesse, auxílio, disponibilidade e incentivo foram fundamentais nesta caminhada.

O meu maior agradecimento vai, no entanto, para a minha família pelo apoio incondicional, pelo sacrifício e dedicação. Agradeço em especial ao meu pai, companheiro de todas as horas.

A todos muito obrigado.

## Resumo

Este estudo teve como primeiro dos seus objectivos conhecer as percepções de um grupo de trabalhadores acerca de algumas políticas e de algumas práticas de responsabilidade social interna, nomeadamente, da formação oferecida pela empresa, da capacidade que esta tem de fomentar a sua autonomia e a sua iniciativa, das práticas de comunicação existentes na empresa, do equilíbrio que esta proporciona entre a sua vida profissional e a sua vida familiar, dos planos de saúde, segurança e apoio social por ela disponibilizados, da diversidade de mão-de-obra, da (des)igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira entre homens e mulheres, dos esquemas de atribuição de prémios, da segurança dos postos de trabalho, da preocupação da empresa com a sua empregabilidade futura e, finalmente, da (in)existência de práticas discriminatórias. Procurou também alcançar dois outros objectivos, ou seja, descobrir se as percepções dos trabalhadores relativamente às políticas e às práticas acima descritas exercem ou não algum tipo de influência sobre a sua motivação no trabalho e perceber qual o papel que a antiguidade dos trabalhadores desempenha nesta relação.

Após a apresentação e a análise de várias perspectivas históricas acerca da responsabilidade social das empresas surgidas a partir da década de 50 e de algumas das teorias da motivação que foram aparecendo ao longo do mesmo espaço de tempo, esta dissertação expôs um caso de estudo de 75 trabalhadores de uma empresa nacional de distribuição alimentar. Através dos dados recolhidos da aplicação de um questionário, este estudo explorou a relação entre as suas percepções acerca das políticas e das práticas de responsabilidade social interna em vigor na empresa e a sua motivação e qual o papel da sua antiguidade nesta relação. Os resultados obtidos mostram que a maioria dos trabalhadores inquiridos apresenta uma percepção positiva relativamente às políticas e às práticas de responsabilidade social interna da sua empresa, à excepção do que se refere aos planos de saúde, segurança e apoio social por ela disponibilizados e à sua preocupação com a empregabilidade futura dos seus trabalhadores, e permitem concluir que as percepções positivas têm maior impacto sobre a motivação no trabalho, à excepção do que diz respeito à percepção do equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar proporcionado pela empresa. Conclui-se também que o papel da antiguidade na relação entre percepções das políticas e das práticas de responsabilidade social interna e motivação no trabalho é insignificante.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Interna; Motivação; Antiguidade.

## Abstract

The primary objective of this study was to learn about the perceptions held by a group of workers concerning some of their company's policies and practices relative to internal social responsibility, in particular, any training offered by the firm, and its role in improving autonomy and initiative. Also of interest were the methods of communication within the firm, the balance provided between the professional and personal lives of personnel, and health, security and social support available to them. The study considered as well the diversity of the workforce, equality (or inequality) of remuneration, and career prospects between men and women, premium allocation schemes, job security, the company's concern for employability, and the existence (or not) of discriminatory practices. Secondary objectives were to discover if the perceptions of workers concerning the policies and practices mentioned above have (or not) any influence on their motivation at work, and to determine any effect of the length of service on this. Opinions were gathered by means of a questionnaire.

After the presentation and analysis of various historical perspectives concerning corporate social responsibility from the 1950s onwards and of some of the motivation theories that appeared along the same period of time, this study examines the case of 75 employees of a national company in the food distribution business.

The results of the afore-mentioned questionnaire show that the majority of those questioned has a positive attitude towards the policies and practices of their company's internal social responsibility, except concerning health-care, security and social support, and the firm's interest in their future careers, and lead to the conclusion that a positive perception has a greater impact on the workers' motivation. However, they are critical of the importance given by their employer to their personal lives. This study also concludes that length of service has insignificant impact on the perceptions of workers concerning their company's policies and practices relative to internal social responsibility, and on worker motivation.

**Keywords:** Internal Social Responsibility; Motivation; Length of Service.

# Índice

Introdução.....	1
I Enquadramento Teórico.....	3
1. Responsabilidade Social das Empresas.....	3
1.1 Perspectivas Históricas acerca da Responsabilidade Social das Empresas.....	3
1.2 Teoria dos Stakeholders.....	22
2. Motivação no Trabalho.....	28
2.1 Definição de Motivação.....	28
2.2 Teorias da Motivação.....	29
2.2.1 Teorias de Conteúdo.....	29
2.2.2 Teorias de Processo.....	38
II Responsabilidade Social Interna e Motivação no Trabalho.....	47
1. Metodologia.....	47
1.1 Questões de Investigação.....	47
1.2 Participantes.....	48
1.3 Instrumento de Recolha dos Dados.....	51
2. Análise dos Dados.....	53
3. Apresentação dos Resultados.....	53
3.1 Percepções das Políticas e das Práticas de Responsabilidade Social Interna.....	53
3.2 Percepções das Políticas e das Práticas de Responsabilidade Social Interna e Motivação no Trabalho.....	59
3.3 Percepções das Políticas e das Práticas de Responsabilidade Social Interna, Motivação no Trabalho e Antiguidade.....	69
4. Discussão dos Resultados.....	82
Conclusão.....	94
Bibliografia.....	96

## Índice de Quadros

Quadro 1. Questionários Aplicados, Devolvidos e Validados.....	49
Quadro 2. Distribuição dos Trabalhadores por Sexo.....	50
Quadro 3. Distribuição dos Trabalhadores por Idade.....	50
Quadro 4. Distribuição dos Trabalhadores por Antiguidade.....	50
Quadro 5. Distribuição dos Trabalhadores por Função.....	51
Quadro 6. Distribuição dos Trabalhadores por Situação Contratual.....	51
Quadro 7. Percepções da formação oferecida pela empresa.....	54
Quadro 8. Percepções do fomento das capacidades de autonomia e iniciativa.....	55
Quadro 9. Percepções da contribuição das práticas de comunicação para o bom desempenho dos trabalhadores.....	55
Quadro 10. Percepções do equilíbrio proporcionado entre vida profissional e vida familiar. .	55
Quadro 11. Percepções dos planos de saúde, segurança e apoio social disponibilizados pela empresa.....	56
Quadro 12. Percepções da diversidade de mão-de-obra da empresa.....	57
Quadro 13. Percepções da política de igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira entre homens e mulheres.....	57
Quadro 14. Percepções dos esquemas de atribuição de prémios.....	58
Quadro 15. Percepções da segurança dos postos de trabalho.....	58
Quadro 16. Percepções da preocupação da empresa com a empregabilidade futura dos seus trabalhadores.....	59
Quadro 17. Percepções das práticas não discriminatórias.....	59
Quadro 18. Relação entre percepções da formação oferecida pela empresa e motivação no trabalho.....	60
Quadro 19. Relação entre percepções do fomento das capacidades de autonomia e iniciativa e motivação no trabalho.....	61
Quadro 20. Relação entre percepções da contribuição das práticas de comunicação para o bom desempenho dos trabalhadores e motivação no trabalho (I).....	61
Quadro 21. Relação entre percepções da contribuição das práticas de comunicação para o bom desempenho dos trabalhadores e motivação no trabalho (II).....	62
Quadro 22. Relação entre percepções do equilíbrio proporcionado entre vida profissional e vida familiar e motivação no trabalho.....	63
Quadro 23. Relação entre percepções dos planos de saúde, segurança e apoio social disponibilizados pela empresa e motivação no trabalho.....	64

Quadro 24. Relação entre percepções da diversidade de mão-de-obra da empresa e motivação no trabalho.....	65
Quadro 25. Relação entre percepções da política de igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira entre homens e mulheres e motivação no trabalho.....	66
Quadro 26. Relação entre percepções dos esquemas de atribuição de prémios e motivação no trabalho.....	67
Quadro 27. Relação entre percepções da segurança dos postos de trabalho e motivação no trabalho.....	67
Quadro 28. Relação entre percepções da preocupação da empresa com a empregabilidade futura dos seus trabalhadores e motivação no trabalho.....	68
Quadro 29. Relação entre percepções das práticas não discriminatórias e motivação no trabalho.....	69
Quadro 30. Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções da formação oferecida pela empresa na predição da motivação no trabalho.....	71
Quadro 31. Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções do fomento das suas capacidades de autonomia e iniciativa na predição da sua motivação.....	71
Quadro 32. Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções da contribuição das práticas de comunicação para o seu bom desempenho na predição da motivação no trabalho (I).....	72
Quadro 33. Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções da contribuição das práticas de comunicação para o seu bom desempenho na predição da motivação no trabalho (II).....	73
Quadro 34. Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções do equilíbrio proporcionado entre vida profissional e vida familiar na predição da motivação no trabalho.....	74
Quadro 35. Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções dos planos de saúde, segurança e apoio social disponibilizados na predição da sua motivação.....	75
Quadro 36. Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções da diversidade de mão-de-obra da empresa na predição da motivação no trabalho.....	77
Quadro 37. Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções da política de igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira entre homens e mulheres na predição da motivação no trabalho.....	78
Quadro 38. Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções dos esquemas de atribuição de prémios na predição da motivação no trabalho.....	78

Quadro 39. Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções da segurança dos postos de trabalho na predição da motivação no trabalho.....	79
Quadro 40. Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções da preocupação da empresa com a sua empregabilidade futura na predição da motivação no trabalho.....	80
Quadro 41. Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções das práticas não discriminatórias na predição da motivação no trabalho.....	81

## Índice de Figuras

Figura 1. Modelo piramidal de Carroll.....	13
Figura 2. Modelo das três dimensões de responsabilidade social das empresas.....	18
Figura 3. Tipologia dos Stakeholders.....	26
Figura 4. Pirâmide de Maslow.....	30
Figura 5. Compatibilidade entre a Teoria Bifactorial de Motivação-Higiene de Herzberg et al. e a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow.....	32
Figura 6. Compatibilidade entre a Teoria de Poder, Afiliação e Realização de McClelland e a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow.....	35
Figura 7. Compatibilidade entre a Teoria ERG de Alderfer e a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow.....	36
Figura 8. Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham.....	37
Figura 9. Modelo da Teoria da Equidade de Adams.....	39
Figura 10. Modelo da Teoria das Expectativas de Vroom.....	41
Figura 11. Modelo da Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke.....	44
Figura 12. Modelo hipotético dos efeitos interactivos das percepções das políticas e das práticas de responsabilidade social interna consoante a antiguidade dos trabalhadores na predição da motivação no trabalho.....	47

*"O mais valioso dos capitais é aquele investido em seres humanos."*

Alfred Marshall

## **Introdução**

Nas últimas décadas do século XX, a responsabilidade social das empresas impôs-se como um dos temas mais amplamente debatidos no campo da gestão, envolvendo académicos, políticos, empresários e sociedade em geral (Almeida, 2010).

Tratando-se de um tema antigo e sobre o qual já se escreveram estudos sem conta, são ainda raras as pesquisas sobre responsabilidade social interna e ainda mais raras as investigações sobre a visão pessoal dos trabalhadores em relação a esta temática.

Assim, este estudo teve como primeiro dos seus objectivos conhecer as percepções dos trabalhadores no que diz respeito às políticas e às práticas de gestão de recursos humanos descritas no *Livro Verde - Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas* (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). De uma forma mais pormenorizada, a autora procurou conhecer as percepções dos trabalhadores acerca da formação oferecida pela empresa e da capacidade que esta tem de fomentar a autonomia e a iniciativa daqueles. Procurou também conhecer as percepções dos trabalhadores relativamente às práticas de comunicação existentes na empresa, ao equilíbrio que esta proporciona entre a sua vida profissional e a sua vida familiar e em relação aos planos de saúde, segurança e apoio social por ela disponibilizados. Procurou ainda conhecer as percepções que os trabalhadores têm da diversidade de mão-de-obra, da (des)igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira entre homens e mulheres, dos esquemas de atribuição de prémios, da segurança dos postos de trabalho, da preocupação da empresa com a sua empregabilidade futura e, finalmente, no que concerne à (in)existência de práticas discriminatórias.

O presente estudo procurou igualmente alcançar dois outros objectivos, ou seja, descobrir se as percepções dos trabalhadores relativamente às políticas e às práticas acima descritas exercem ou não algum tipo de influência sobre a motivação no trabalho e perceber qual o papel que a antiguidade dos trabalhadores desempenha nesta relação.

Este trabalho encontra-se dividido em quatro partes. A primeira parte é a introdução, onde se apresentam o tema em estudo, os objectivos da investigação e a estrutura do trabalho. O primeiro capítulo está dividido em duas secções. Na primeira faz-se a apresentação e a análise de várias perspectivas históricas acerca da responsabilidade social das empresas. Destacam-se os trabalhos de Frederick (1986, 1994, 1998), o modelo piramidal de Carroll

(1979, 1991) e a Teoria dos *Stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997). Na segunda secção exploram-se algumas das inúmeras teorias da motivação existentes. Estas dividem-se em teorias de conteúdo e teorias de processo. O segundo capítulo consiste na apresentação e análise do caso de estudo. Este capítulo encontra-se dividido em quatro secções. Na primeira apresenta-se a metodologia usada para investigar os trabalhadores de uma empresa nacional com um longo histórico de responsabilidade social interna. Na segunda secção apresenta-se o método de análise dos dados. Em seguida, expõem-se os resultados obtidos relativamente às percepções dos trabalhadores acerca das políticas e das práticas de responsabilidade social interna em vigor na sua empresa, à influência que estas percepções têm sobre a sua motivação no trabalho e ao papel da antiguidade nesta relação. À luz do enquadramento teórico, na quarta secção discutem-se estes resultados. A quarta parte é a da conclusão, onde se apresentam algumas das limitações do presente estudo e se fazem recomendações para investigações futuras.

# I Enquadramento Teórico

## 1. Responsabilidade Social das Empresas

### 1.1 Perspectivas Históricas acerca da Responsabilidade Social das Empresas

O conceito de responsabilidade social das empresas, embora antigo, não possui ainda uma definição unânime. Com efeito, de entre as inúmeras definições e conceptualizações presentes na literatura, apenas a ambiguidade, a diversidade e a ausência de fronteiras bem definidas parecem reunir algum consenso (Vicente, 2008).

No entender de Leandro e Rebelo (2011), a discussão em torno da temática revela-se mais sintáctica ou semântica do que de conteúdo. De facto, existe hoje uma vasta gama de ideias e termos que lhe estão associados, alguns deles usados indistintamente (Thomas & Nowak, 2006) e todos competindo entre si por preeminência (Schwartz & Carroll, 2008). Alguns dos epítetos encontrados são: *corporate citizenship*, *accountability*, *corporate social responsiveness* (Leandro & Rebelo, 2011), *business ethics*, *stakeholder management* e *sustainability* (Schwartz & Carroll, 2008), entre muitos outros.

Assim, e tendo em conta que a definição se torna difícil de perenizar devido à própria mutação das sociedades ao longo do tempo (Leandro & Rebelo, 2011), propõe-se que a clarificação do termo seja feita com base na sua evolução histórica.

Porém, estabelecer um começo histórico para a responsabilidade social das empresas parece ser igualmente difícil, visto que o conceito assume vários contornos de acordo com o contexto em questão (Magalhães, 2009).

Há séculos que é possível encontrar evidências de uma preocupação por parte da comunidade empresarial para com a sociedade. No entanto, o debate formal sobre a responsabilidade social das empresas é, em grande parte, um produto do século XX, mais precisamente, da segunda metade do século. Além disso, apesar de ser possível encontrar vestígios de pensamento sobre o conceito um pouco por todo o mundo (maioritariamente nos chamados países desenvolvidos), o trabalho académico tem sido mais evidente nos Estados Unidos da América, onde se tem acumulado uma quantidade respeitável de literatura (Carroll, 1999).

### *O Início da Era Moderna do Estudo sobre Responsabilidade Social das Empresas*

A publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman*, por Howard R. Bowen, constitui o que de mais importante se escreveu na década de 50. Carroll (1999) intitula-o de “pai da responsabilidade social das empresas”, pois o seu livro representa um marco no entendimento e na sistematização da temática. Nele, Bowen define responsabilidade social como a obrigação que os empresários têm de adoptar políticas, tomar decisões e seguir linhas de acção desejáveis, em termos dos objectivos e valores da sociedade (Carroll, 1999).

De acordo com Thomas e Nowak (2006), Peter Drucker, no seu livro de 1954 *The Practice of Management*, terá sido um dos primeiros a falar explicitamente de responsabilidade social das empresas, incluindo a responsabilidade pública como uma das oito áreas chave dos objectivos organizacionais. Ao mesmo tempo que acreditava que a primeira responsabilidade da empresa para com a sociedade pressupunha a realização de lucro, Drucker sentia que era igualmente importante que a empresa considerasse o impacto que cada uma das suas políticas e cada uma das suas práticas teria sobre a sociedade.

Banerjee (2007) refere que alguns dos escritores que durante esta década defendiam de forma acérrima a empresa socialmente responsável, alertavam ao mesmo tempo para o facto da responsabilidade social poder ser usada como fachada. O autor (Banerjee, 2007) cita o exemplo de Harold Johnson (1958), que num dos seus artigos escreveu sobre a “natureza dualista do Homem” presente na teologia Cristã, onde o “Homem como anjo” poderia usar a sua empresa ao serviço de uma causa social, enquanto que o “Homem como demónio” poderia fazer mau uso do poder e da responsabilidade da sua empresa. Na opinião de Johnson (1958), o facto dos empresários acreditarem que as suas empresas serviam um propósito social maior poderia levá-los a assumirem visões exacerbadas acerca das suas capacidades, julgamentos e contribuições para o empreendimento social do qual faziam parte.

### *A Expansão da Literatura sobre Responsabilidade Social das Empresas*

A década de 60 foi a que menos contribuiu para a evolução do conceito de responsabilidade social das empresas (Thomas & Nowak, 2006). No entanto, Carroll (1999) acredita que esta década marcou um crescimento significativo no que diz respeito a tentativas de formalizar ou, mais precisamente, definir o que significa o conceito.

No entender de Carroll (1999), alguns dos autores mais proeminentes desta década são Keith Davis, William C. Frederick, Joseph W. McGuire e Clarence C. Walton. O primeiro, considerado como o sucessor de Bowen ao título de “pai da responsabilidade social das empresas” (Carroll, 1999), argumenta que a responsabilidade social se refere à obrigação que os empresários têm de considerar as necessidades e os interesses daqueles que podem ser afectados pelas suas decisões e acções. Ao fazê-lo, olham, pelo menos parcialmente, para além do interesse técnico ou económico directo da firma. Mais tarde, acrescenta a esta definição a preocupação que os empresários devem ter com as consequências éticas dos seus actos. Davis sublinha também que a responsabilidade social é uma ideia nebulosa que deve ser considerada num contexto de gestão. Isto significa que algumas decisões empresariais acerca da responsabilidade social são plenamente justificadas, pois, a longo prazo, têm boas hipóteses de dar origem a um retorno do investimento. Davis ficou igualmente conhecido pelas suas opiniões acerca da relação entre responsabilidade social e poder empresarial. Para si, a responsabilidade social dos empresários tem obrigatoriamente de ser comensurável com o seu poder social. Se é suposto que responsabilidade social e poder sejam relativamente iguais, então o evitar da responsabilidade social conduzirá inevitavelmente a uma erosão gradual do poder social da empresa (Carroll, 1999).

Por sua vez, William C. Frederick escreve que a responsabilidade social implica que os empresários assegurem o funcionamento de um sistema económico que satisfaça as expectativas públicas. Isto significa que os meios de produção económica devem ser usados para que produção e distribuição possam potenciar um bem-estar socioeconómico total. A responsabilidade social implica assim uma postura pública para com os recursos económicos e humanos da sociedade e uma vontade de fazer com que esses recursos sejam usados no vasto interesse social e não apenas para satisfazer os interesses limitados das empresas privadas (Carroll, 1999).

Joseph W. McGuire contribuiu também de forma significativa para a evolução da definição do conceito de responsabilidade social ao afirmar que este envolve, não só as obrigações legais e económicas da empresa, mas também certas responsabilidades sociais que se estendem para além daquelas obrigações. De acordo com Carroll (1999), esta definição é de certa forma mais precisa do que definições anteriores e, apesar de McGuire não ter clarificado quais eram exactamente essas obrigações, afirmaria mais tarde que a empresa deve interessar-se pela política, pelo bem-estar da comunidade, pela educação, pela

“felicidade” dos seus trabalhadores, e, na realidade, por todo o ambiente social à sua volta. Por conseguinte, assim como o cidadão deve actuar de forma “justa”, também a empresa o deve fazer. McGuire faz aqui alusão às noções de *business ethics* e *corporate citizenship* (Carroll, 1999).

Clarence C. Walton enfatiza a voluntariedade como ingrediente essencial da responsabilidade social das empresas, à qual acrescenta uma ligação indirecta destas com outras organizações voluntárias e a aceitação do facto de que existem custos envolvidos, para os quais poderá não ser possível aferir qualquer retorno económico directo e mensurável (Carroll, 1999).

#### *A Proliferação de Definições: da Maximização do Lucro à Resposta Social*

O início da década de 70 ficaria marcado pelas declarações de Milton Friedman (1970) acerca da responsabilidade social das empresas. O título do seu artigo, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, só por si revela o carácter minimalista das suas ideias e uma visão que se centra apenas na empresa (Thomas & Nowak, 2006).

Garriga e Melé (2004) apelidam a teoria defendida por Friedman de Teoria Instrumental, de acordo com a qual a responsabilidade social das empresas é considerada apenas como uma ferramenta estratégica para alcançar objectivos económicos e, em último caso, criar riqueza. Os autores (Garriga & Melé, 2004) explicam que, segundo esta teoria, qualquer investimento social que dê origem a um aumento dos lucros do accionista deverá ser feito. Em contraste, se as exigências sociais apenas impõem um custo à companhia, então devem ser rejeitadas. Friedman (1970) é claro ao apresentar um exemplo sobre investimento na comunidade local:

To illustrate, it may well be in the long-run interest of a corporation that is a major employer in a small community to devote resources to providing amenities to that community or to improving its government. That may make it easier to attract desirable employees, it may reduce the wage bill or lessen losses from pilferage and sabotage or have other worthwhile effects. (Friedman, 1970, p. 126)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Por exemplo, pode bem ser do interesse a longo prazo de uma empresa que é um empregador principal numa pequena comunidade consagrar recursos para fornecer serviços a essa comunidade ou para melhorar a sua governação. Isso pode fazer com que seja mais fácil atrair empregados desejáveis, reduzir a factura salarial ou minorar as perdas por furto e sabotagem ou ter outros efeitos válidos. (Friedman, 1970, p. 126)

Em 1973, Keith Davis regressa ao debate sobre o tema com o artigo *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities*. A sua definição de responsabilidade social das empresas inclui agora a preocupação destas em dar resposta a matérias que estão para além dos requisitos legais impostos. Ao tomar decisões, e para que se alcancem benefícios sociais, as empresas têm a obrigação de considerar não só os ganhos económicos que delas possam advir, mas também os efeitos que elas possam ter na sociedade. No entender de Davis (1973), tal significa que a responsabilidade social começa onde a lei termina. Uma empresa não é socialmente responsável só por obedecer aos requisitos legais mínimos. Isso é o que faz qualquer empresa rendida à teoria da maximização do lucro. Carroll (1999) considera, no entanto, que esta é uma definição restrita do conceito, pois parece excluir a parte da obediência legal do conceito de responsabilidade social das empresas.

Ainda nesse artigo, Davis (1973) apresenta e analisa uma variedade de argumentos, existentes à data, a favor e contra a adopção deste tipo de responsabilidade por parte das empresas. Como argumentos a favor da responsabilidade social das empresas, o autor (Davis, 1973) enuncia a defesa a longo prazo dos seus próprios interesses, à qual está associada a promoção da sua imagem pública. Intimamente relacionada com esta última encontra-se também a viabilidade do negócio. Dito de outra forma, se as empresas desejam manter o seu papel e o seu poder social, têm de ser capazes de dar resposta às necessidades da sociedade e conceder-lhe o que ela deseja. Davis (1973) explica também que as políticas e as práticas de responsabilidade social evitam as regulamentações governamentais, são determinadas por normas socioculturais e são do interesse dos accionistas. Acrescenta ainda como argumentos a favor a possibilidade das empresas poderem ter a capacidade de solucionar questões sociais que outras instituições não conseguiram resolver, o facto de possuírem recursos valiosos que podem colocar ao dispor de causas sociais, o facto de certos problemas se poderem transformar em benefícios e, por último, o facto da prevenção ser melhor do que a cura.

No que diz respeito aos argumentos contra a responsabilidade social das empresas, Davis (1973) refere em primeiro lugar a teoria da maximização do lucro. Esta defende que a única função da empresa é a função económica e que os critérios económicos devem ser os únicos usados para medir o seu sucesso. O autor (Davis, 1973) menciona ainda os custos do envolvimento social, a provável falta de competências sociais dos empresários e a diluição do principal propósito da empresa. Outro argumento apresentado contra a responsabilidade

social das empresas é o de esta poder provocar o enfraquecimento da competitividade internacional. Por outras palavras, os custos do envolvimento social são normalmente recuperados através do aumento do preço dos bens produzidos e, se estes ficam mais caros tornam-se menos competitivos do que aqueles oriundos de países que não têm este tipo de custos associados. Para finalizar, Davis (1973) escreve sobre o facto de existirem à época pessoas que julgavam que a empresa já tinha poder social suficiente, sobre o facto de se colocarem nas mãos dos empresários matérias pelas quais eles não podiam ser responsabilizados e também sobre o facto do envolvimento social das empresas não ter o apoio alargado da sociedade.

Foi também na década de 70 que começaram a surgir com bastante frequência alusões ao conceito de *performance* social das empresas (Carroll, 1999). Em 1975, S. Prakash Sethi escreve sobre as várias dimensões da *performance* social das empresas e faz a distinção entre três comportamentos empresariais, nomeadamente, obrigação social, responsabilidade social e resposta social. De acordo com o seu modelo, a obrigação social pressupõe um determinado comportamento empresarial que dê resposta às forças do mercado e aos constrangimentos legais. Em contraste, a responsabilidade social vai para além da obrigação social e implica elevar o comportamento corporativo para um nível em que passa a ser congruente com as expectativas de desempenho, com os valores e as normas sociais predominantes. Como o próprio nome indica, a resposta social consiste na adaptação do comportamento da empresa às necessidades da sociedade. Sethi (1975) esclarece que enquanto a obrigação social é proscritiva por natureza, a responsabilidade social é prescritiva. Já o terceiro nível do modelo é antecipatório e preventivo.

#### *As Quatro Fases da Responsabilidade Social das Empresas*

Em 1978, Frederick escreveu *From CSR<sub>1</sub> to CSR<sub>2</sub>: The Maturing of Business-and-Society Thought*. Considerado pelos editores da época como tendo fraca sustentação académica, o artigo só viria a ser publicado em 1994. Moir (2001) considera, no entanto, que este é bem ilustrativo das mudanças ocorridas no início da década de 70 no que diz respeito à compreensão do desenvolvimento do fenómeno da responsabilidade social das empresas e à terminologia a ela associada.

Frederick (1994) identifica duas fases de desenvolvimento, às quais decide chamar CSR<sub>1</sub> -

responsabilidade social das empresas - e CSR<sub>2</sub> - resposta social das empresas. A primeira caracteriza-se pela análise da obrigação que as empresas possam ter de contribuir para a melhoria das condições sociais e decorre até final dos anos 60. Todavia, por volta de 1970, o autor (Frederick, 1994) observa uma profunda reorientação de pensamento em direcção à segunda fase, a qual define resposta como a capacidade que uma companhia possa ter para responder às pressões sociais.

Ao passo que o debate sobre os méritos da CSR<sub>1</sub> sempre esteve carregado de pesados contornos filosóficos, a CSR<sub>2</sub> rejeita a filosofia em favor de uma abordagem administrativa e estratégica. Os princípios abstractos e, muitas vezes, altamente elusivos que regiam a CSR<sub>1</sub> são substituídos na CSR<sub>2</sub> por um foco nos aspectos práticos, para que as organizações alterem a sua reacção social perante as forças tangíveis do ambiente em seu redor. As frequentes generalidades especulativas que ensombravam o debate sobre a CSR<sub>1</sub> rendem-se à postura analítica e aos métodos de estudiosos e empresários da CSR<sub>2</sub> que procuram perceber quais os problemas e as consequências futuras da transformação de certas organizações em empresas socialmente reactivas. O tom moralista de ambos os defensores e oponentes da CSR<sub>1</sub> é silenciado pela perspectiva pragmática de administradores intransigentes que podem trabalhar com entusiasmo ou não em direcção aos propósitos da CSR<sub>2</sub>. A frequente atitude de relutância das empresas em relação à CSR<sub>1</sub> (devido em grande parte à imprecisão do conceito, à falta de significado operacional e a orientações mutantes de *performance*) dá lugar a uma posição mais aberta e proactiva. Durante o período da CSR<sub>1</sub>, as empresas exibiam muitas vezes uma tendência para tratar os problemas sociais de modo sequencial, como fenómenos não relacionados, frequentemente de forma irreflectida. Em contraste, os defensores da CSR<sub>2</sub> sublinham a relevância da orientação de processos para as pressões sociais, juntamente com um procedimento de escrutínio prévio para detectar problemas emergentes. Finalmente, enquanto na CSR<sub>1</sub> a dimensão da responsabilidade social das empresas dependia muitas vezes, e em grande parte, da consciência social dos seus CEOs e dos quadros administrativos em geral, a CSR<sub>2</sub> pressupõe uma política institucionalizada da companhia, de modo a que a sua implementação possa ser efectuada com sucesso (Frederick, 1994).

Assim, os vários imponderáveis filosóficos presentes no debate da CSR<sub>1</sub> – porquê? se? para benefício de quem? de acordo com que princípios morais? - são substituídos por questões mais fáceis de responder – como? através de que meios? com que efeito? de acordo

com que orientações operacionais? Talvez o mais importante, a CSR<sub>2</sub> assume que a questão central da CSR<sub>1</sub> sobre se as empresas devem ou não responder às pressões sociais já obteve uma resposta afirmativa por parte da opinião pública em geral e por uma série de regulamentações sociais do governo. Agora, o importante é a empresa aprender como responder de uma forma prática, humana e frutífera (Frederick, 1994).

A terminar o artigo, Frederick (1994) aponta algumas implicações e insuficiências da CSR<sub>2</sub>. No que diz respeito às primeiras, o autor (Frederick, 1994) defende que a CSR<sub>2</sub> tira a pressão moral de cima das empresas, dá forte ênfase à necessidade de ferramentas, técnicas, estruturas organizacionais e sistemas comportamentais mais adequados a uma empresa verdadeiramente reactiva, encoraja a iniciação da pesquisa empírica das matérias relacionadas com as empresas e a sociedade e, por fim, chama a atenção para, e faz com que seja possível o estudo, dos constrangimentos internos e externos de uma resposta organizacional. Apesar do desenvolvimento teórico que conduziu à CSR<sub>2</sub>, Frederick (1994) refere algumas das suas insuficiências, designadamente, o facto de esta não clarificar o significado da CSR<sub>1</sub> nem a natureza das relações entre empresas e sociedade, o facto de ser essencialmente estática, de não conter nenhuma teoria de valor explícita e de não advogar nenhum grupo de valores específicos para serem seguidos pelas empresas ao apresentarem respostas sociais.

Mais tarde, Frederick (1986) viria a desenvolver a sua análise de modo a incluir uma cultura ética nas políticas e nas práticas sociais das empresas. A esta nova fase o autor (Frederick, 1986) atribui o nome de CSR<sub>3</sub>, isto é, rectidão social das empresas. Este desenvolvimento ilustra a necessidade que o estudo das empresas e da sociedade tem de uma âncora ética, de modo a permitir uma crítica sistemática do impacto das empresas sobre a consciência, a comunidade e a continuidade humana. Frederick (1986) refere três possíveis sistemas de valores a partir dos quais se poderá julgar o comportamento empresarial: o pensamento Judaico-Cristão, que distingue entre o mundo materialista da prática empresarial e as profundas necessidades espirituais de cada indivíduo; o pensamento Marxista, que incita aqueles sem propriedade a insurgirem-se contra a classe capitalista que representa os interesses das empresas; e o humanismo secular que procura libertar a psique humana e as populações do materialismo, da tecnologia sem sentimentos e da burocracia organizacional. Em suma, a rectidão social das empresas implica o reconhecimento da ética como estando no centro, e não na periferia, das decisões e políticas de gestão, pressupõe a contratação e a

formação de administradores que aceitam e praticam o papel central da ética no seu dia-a-dia, abrange a aquisição de ferramentas analíticas sofisticadas para detectar, possivelmente antecipar, e lidar de forma realista com os problemas éticos que afectam as empresas e os seus trabalhadores, e inclui o alinhamento das políticas correntes e planeadas para o futuro com os valores centrais a serem encontrados numa cultura ética.

Em 1998, Frederick apresentou a CSR<sub>4</sub>, a qual englobava o Cosmos (C), a Ciência (S) e a Religião (R). Até àquela época, toda a atenção estava focada nas várias fases de desenvolvimento da sintonia entre empresas e ambiente sociopolítico. Advocava-se que as empresas deveriam ser socialmente responsáveis (CSR<sub>1</sub>), responder às necessidades sociais (CSR<sub>2</sub>) e agir com integridade ética e moral (CSR<sub>3</sub>), integrando as expectativas da sociedade nas suas práticas de gestão. Todavia, apesar da sua utilidade, popularidade e aceitação geral, estas três fases tinham como característica comum o facto de colocarem as empresas no centro de análise:

The corporation becomes the sun around which society revolves - the central star of our societal system and the vital core whose productive rays may now enrich, now impoverish, or at times devastate the societal planets that swing around it in irregular orbits. Lacking responsibility, it may breach social expectations and incur penalties. Lacking responsiveness, it may fall victim to public wrath and regulatory entanglements. Lacking rectitude, it may stand accused of gross moral crimes. (Frederick, 1998, p. 42)<sup>2</sup>

No entanto, a realidade do universo é mais ampla e deve considerar as três dimensões propostas pela CSR<sub>4</sub>. Frederick (1998) explica que se é suposto que o “C” se refira às principais preocupações normativas das empresas e da humanidade, esta fase deve então ser capaz de lidar com as forças e os poderes que literalmente definem a existência, a consciência e o propósito humano. Essas forças são, nem mais nem menos, do que as forças cósmicas. Mais ainda, se é suposto que as empresas passem a ser consideradas e entendidas como fazendo parte de um contexto cosmológico, então é para a pesquisa e para os métodos científicos que os investigadores se devem virar. A ciência transforma-se na fonte do

---

2 A empresa transforma-se no sol em torno do qual a sociedade gira - a estrela central do nosso sistema social e o centro vital cujos raios produtivos podem ora enriquecer, ora empobrecer ou às vezes devastar os planetas sociais que giram à sua volta em órbitas irregulares. Não dispondo de responsabilidade, pode quebrar expectativas sociais e sofrer sanções. Não dispondo de capacidade de resposta, pode tornar-se vítima da ira pública e de emaranhamentos regulamentares. Não dispondo de rectidão, pode ser acusada de graves crimes morais. (Frederick, 1998, p. 42)

conhecimento cosmológico que afecta o comportamento das empresas e dos indivíduos. Assim, o “S” refere-se à ciência ou, mais correctamente, a todas as ciências naturais e sociais. Por fim, e apesar das críticas que possam ser feitas, Frederick (1998) considera que existe ainda uma outra via a percorrer – a via da religião. Matérias como o significado e o propósito da vida, o destino e a moralidade sempre foram populares entre os religiosos. Independentemente da cultura e da afiliação religiosa, todos se sentiram à vontade para julgar empresas e sociedade. Por isso, o autor (Frederick, 1998) julga que seria útil considerar a viabilidade de declarar o “R” como símbolo da religião.

### *O Modelo Piramidal de Carroll e a sua Evolução*

Ainda nos finais da década de 70, Carroll (1979) apresentou uma das elaborações teóricas sobre responsabilidade social das empresas com maior adesão na literatura norte-americana, a qual resistiu, no essencial, até à actualidade, permanecendo amplamente aceite pela comunidade científica (Almeida, 2010).

No artigo *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, Carroll (1979) estabelece quatro tipos específicos de responsabilidades sociais das empresas, identificados com base nas expectativas da sociedade em relação ao desempenho empresarial. O autor (Carroll, 1979) apresenta uma definição de responsabilidade social das empresas estruturada em quatro dimensões, nomeadamente, económica, legal, ética e filantrópica, dispostas em formato piramidal, tal como mostra a Figura 1.

A forma piramidal proposta por Carroll (1979) parece destacar a responsabilidade económica como base que sustenta todas as outras responsabilidades que seriam, por sua vez, assumidas pelas empresas com a prioridade sequencial sugerida pela ordenação apresentada na pirâmide. No entanto, o autor (Carroll, 1979) esclarece que as quatro dimensões não se excluem mutuamente, nem pretendem espelhar um contínuo com preocupações económicas de um lado e preocupações sociais do outro. Isto significa que as quatro dimensões apresentadas não são nem cumulativas nem aditivas. Pelo contrário, elas apenas se encontram ordenadas de modo a sugerir a evolução histórica da sua importância. Apesar destas dimensões sempre terem existido em simultâneo, a história empresarial sugere a existência de uma ênfase inicial nos aspectos económicos e depois legais e, mais tarde, uma preocupação com os aspectos éticos e filantrópicos.

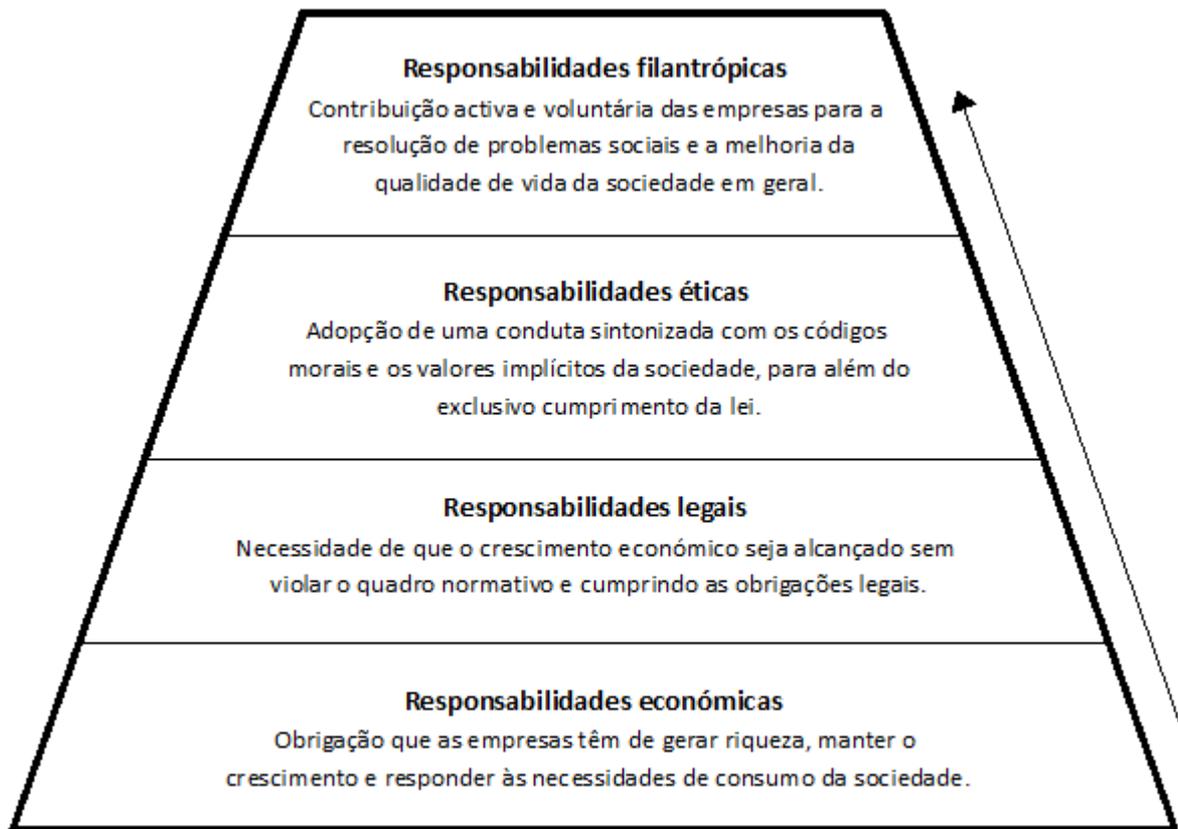


Figura 1. Modelo piramidal de Carroll

---

Adaptado de "A three-dimensional conceptual model of corporate performance" por Archie B. Carroll, 1979, *The Academy of Management Review*, p. 500

Historicamente, as empresas foram criadas como entidades económicas com o objectivo de fornecer bens e serviços à sociedade e o lucro foi estabelecido como incentivo principal. De acordo com Carroll (1991), a responsabilidade económica pressupõe que as empresas assumam um comportamento consistente com a maximização do lucro e mantenham uma forte posição competitiva e um alto nível de eficácia operacional. Contrariando aqueles que distinguem a componente económica como o que as empresas fazem por si das componentes legais, éticas e filantrópicas como aquilo que as empresas fazem pelos outros, Carroll (1999) argumenta que a viabilidade económica tem igualmente implícita a preocupação com o bem-estar da sociedade.

No segundo nível da pirâmide encontram-se as responsabilidades legais. Estas pressupõem que as empresas assumam também um comportamento consistente com as expectativas governamentais e legais, obedecendo às várias regulamentações locais, estatais e federais e fornecendo bens e serviços que cumpram os requisitos legais mínimos (Carroll, 1991).

Por sua vez, as responsabilidades éticas englobam actividades e práticas que, embora não estejam codificadas na lei, são expectáveis ou proibidas pela sociedade, reflectindo a preocupação de consumidores, empregados, accionistas e da comunidade em geral sobre o que é justo, correcto e moral. Não esquecer que existe uma interacção dinâmica entre responsabilidades éticas e legais. Dito de outro modo, as responsabilidades éticas provocam um aumento ou uma diminuição das responsabilidades legais, pressionando, ao mesmo tempo, os empresários para que operem a níveis acima dos exigidos por lei. É importante que estes reconheçam e respeitem as normas morais e éticas adoptadas pela sociedade, que reconheçam que a integridade corporativa e o comportamento ético vão além da mera obediência à lei e que previnam o comprometimento das normas éticas a favor do alcance dos objectivos corporativos (Carroll, 1991).

No topo da pirâmide, as responsabilidades filantrópicas implicam o envolvimento directo, mas voluntário, das empresas, por meio de contribuições financeiras ou transferência de recursos, em acções que visam melhorar o bem-estar da comunidade envolvente e promover o desenvolvimento social. Almeida (2010) considera que as responsabilidades filantrópicas propostas por Carroll se justificam pelo facto de este ancorar o seu pensamento à realidade norte-americana, caracterizada por uma profunda tradição filantrópica, o que transforma a filantropia numa verdadeira expectativa da sociedade em relação às empresas, elevando-a à categoria de responsabilidade empresarial perante a sociedade. Porém, o próprio Carroll (1991) reconhece que, embora seja desejável e socialmente valorizada, a responsabilidade filantrópica é menos importante do que os restantes três tipos de responsabilidades sociais das empresas.

Entre os méritos do modelo apresentado por Carroll (1979, 1991) destacam-se principalmente três factores inovadores do seu pensamento. Primeiro, a referência explícita aos compromissos económicos como integrantes da responsabilidade social das empresas. Embora seja sugerida uma distinção entre as múltiplas responsabilidades, o autor (Carroll, 1979, 1991) não opõe os fins lucrativos às restantes dimensões, contrariando a tendência para apontar o lucro como fonte de todos os egoísmos capitalistas. Segundo, a inclusão das

responsabilidades legais no modelo desafia uma posição dominante que defende a lei como fronteira da responsabilidade social. Finalmente, em terceiro lugar, apesar do diagrama piramidal sugerir uma interpretação do sentido específico segundo o qual as empresas cumprem as suas responsabilidades sociais, Carroll (1991) afirma que estas responsabilidades podem, e devem, ser cumpridas simultaneamente. O que pode variar é o seu grau de cumprimento na prática gerencial, dependendo da dimensão da empresa, da filosofia de gestão, da estratégia corporativa, das características da indústria ou das condições gerais da economia. Assim, a empresa não pode demitir-se de qualquer uma das suas responsabilidades para cumprir outra, devendo procurar conciliar todos os compromissos sociais (Almeida, 2010).

No essencial, esta concepção de responsabilidade social das empresas enfatiza a necessidade destas cumprirem os seus objectivos económicos, respeitando a lei e assumindo, simultaneamente, compromissos que envolvam a adopção de um comportamento ético e de um papel interventivo na melhoria da qualidade de vida da sociedade (Almeida, 2010).

Embora o modelo piramidal com as suas quatro dimensões permaneça como paradigma condutor do estudo da responsabilidade social das empresas, nos primeiros anos do milénio, Carroll, em conjunto com Schwartz, propõe um esquema alternativo de conceptualização do conceito (Schwartz & Carroll, 2003).

Em *Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach*, os autores (Schwartz & Carroll, 2003) começam por apontar as que para si são as três principais limitações do modelo de Carroll (1979, 1991). Primeiro, consideram que o uso do modelo piramidal para ilustrar as relações existentes entre as quatro dimensões de responsabilidade social das empresas se revela confuso e inapropriado, visto que sugere uma hierarquia em que a dimensão filantrópica no topo da pirâmide seria a mais importante ou a mais valorizada de todas as dimensões, enquanto a dimensão económica na base seria a menos valorizada. Ora, essa não é claramente a perspectiva de Carroll (1991), pois, como já foi referido, para o autor (Carroll, 1991) as dimensões mais importantes são as dimensões económicas e legais, considerando as responsabilidades filantrópicas como as menos importantes das quatro. Para além disso, um modelo piramidal não pode nunca captar por completo a sobreposição das várias dimensões. Segundo, o uso da dimensão filantrópica pode ser considerado confuso e desnecessário. De facto, o próprio Carroll (1979) reconhece que, dado o seu carácter voluntário e discricionário, poderá ser incorrecto apelidar as actividades filantrópicas de

responsabilidades. Por fim, Schwartz e Carroll (2003) consideram que o modelo se revela incompleto no que diz respeito à discussão e inclusão de critérios para avaliação das actividades ou motivações inerentes a cada dimensão. Carroll (1979, 1991) é também parco em exemplos de como as empresas se podem envolver com as múltiplas dimensões.

Deste modo, Schwartz e Carroll (2003) propõem um modelo de três dimensões: económica, legal e ética. Estas são, em geral, definidas de forma consistente com o modelo das quatro dimensões de Carroll (1979), à excepção da dimensão filantrópica que é subsumida sob as dimensões económica e/ou ética, dependendo das motivações que lhe estão subjacentes. As três dimensões são assim desenvolvidas, quer em termos do que cada uma significa ou implica, quer em termos das categorias sobrepostas que são identificadas quando as três dimensões são ilustradas num diagrama de Venn. Ao usar este tipo de diagrama, o modelo sugere logo à partida que nenhuma das dimensões é *prima facie* mais importante do que as outras.

Neste novo modelo, e à semelhança da formulação de Carroll (1979, 1991), a dimensão económica engloba as actividades cuja finalidade é a de terem um impacto económico positivo directo ou indirecto na empresa. O impacto positivo é baseado em dois critérios distintos mas relacionados: 1) a maximização dos lucros e/ou 2) a maximização do valor das acções. Exemplos de actividades económicas directas incluem acções destinadas ao aumento das vendas ou à prevenção de litígios. Exemplos possíveis de actividades económicas indirectas incluem actividades concebidas para melhorar a moral dos empregados ou a imagem pública da empresa (Schwartz & Carroll, 2003).

Também de acordo com o modelo de Carroll (1979, 1991), a dimensão legal da responsabilidade social das empresas diz respeito à capacidade de resposta da empresa perante as expectativas legais da sociedade. Agora, e neste contexto, a legalidade pode ser vista em termos de três categorias gerais: complacência, prevenção de litígios civis e antecipação da lei (Schwartz & Carroll, 2003).

A primeira categoria legal, a complacência, pode ser subdividida em três tipos: passiva, restritiva e oportunística. O primeiro tipo de complacência é de cariz passivo ou accidental, significando isto que a empresa faz o que quer e por acaso obedece à lei. Se as suas motivações forem analisadas à luz do novo modelo, a obediência passiva, dada a sua natureza involuntária, coloca a empresa de fora da dimensão legal. Pelo contrário, se se analisarem os resultados, a empresa ficará abrangida pela dimensão legal, mesmo que obedeça à lei de

forma passiva ou accidental. O segundo tipo de complacência, de natureza restritiva, acontece quando uma empresa é legalmente compelida a fazer algo que de outra forma não iria querer fazer. Por fim, o terceiro tipo de complacência é o da complacência oportunística. Existem dois modos gerais de complacência oportunística. Primeiro, a empresa pode procurar activamente e tirar proveito de falhas na legislação de modo a ser capaz de se envolver em certas actividades. Em tais circunstâncias, é típico descobrir-se que a empresa cumpre a lei à letra, mas não o espírito da lei. Segundo, a companhia pode optar por operar numa determinada jurisdição cujos padrões legais sejam menos exigentes. Em tal caso, a empresa baseia a sua decisão no sistema legal e tecnicamente continua a obedecer à lei (Schwartz & Carroll, 2003).

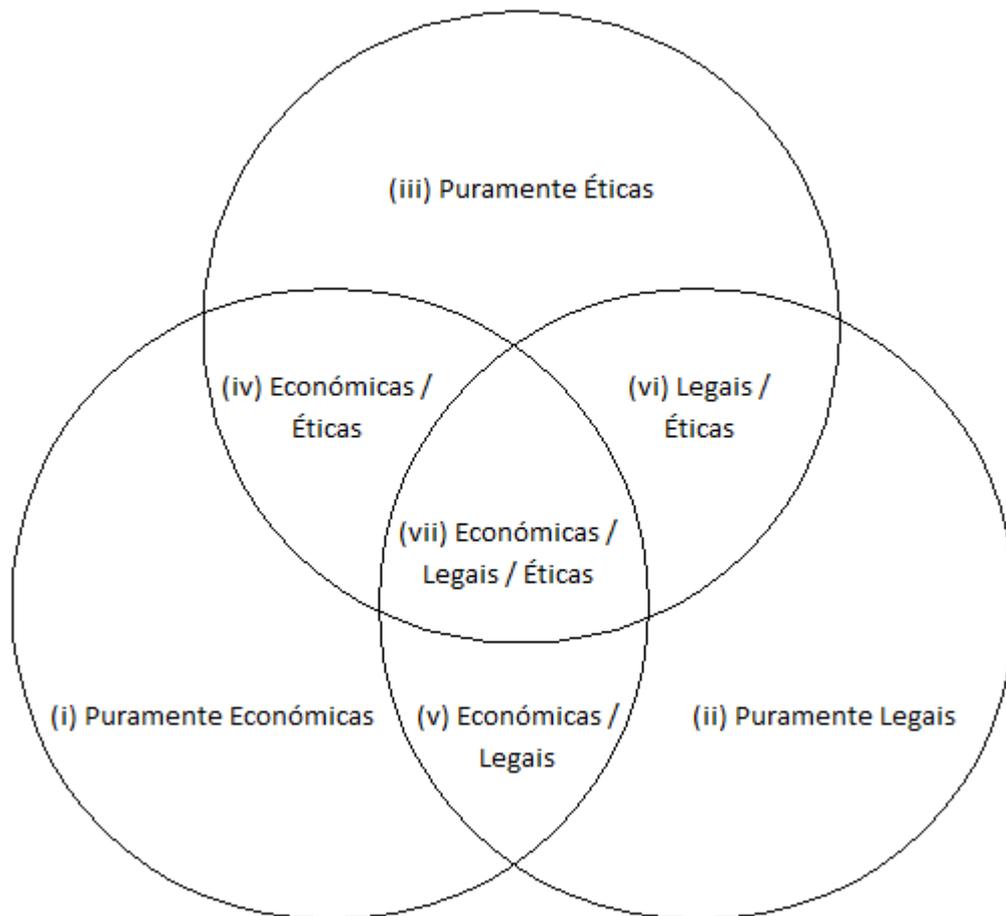
A segunda categoria legal, a prevenção, encontra-se relacionada com actividades empresariais motivadas pelo desejo de evitar possíveis litígios civis presentes ou futuros por conduta negligente. Apesar de estarem em conformidade com a lei, as empresas que agem a seu belo prazer, embora conscientes de que muito provavelmente serão processadas por isso, ficam de fora da dimensão legal (Schwartz & Carroll, 2003).

Para finalizar, a terceira categoria legal consiste na antecipação de alterações à legislação. Se as empresas possuírem a capacidade de antecipar as leis, podem dedicar-se a actividades voluntárias, de modo a prevenir, modificar ou mesmo abrandar o ritmo de aprovação de nova legislação. Consequentemente, agem com base no respeito pelo sistema legal. Neste contexto, as actividades de uma determinada empresa ficam de fora da dimensão legal quando acontecem apesar de uma consciência de desobediência à lei, de uma consciência de negligência civil real ou potencial ou de mera complacência passiva com a lei (Schwartz & Carroll, 2003).

No que diz respeito à dimensão ética, Schwartz e Carroll (2003) consideram que esta se refere às responsabilidades éticas da empresa, responsabilidades essas que se encontram de acordo com as expectativas dos *stakeholders* mais relevantes e da população em geral. Com base nesta definição, o modelo das três dimensões expande e refina o conceito de dimensão ética de Carroll (1979, 1991) ao incluir três pontos de referência ética, nomeadamente, convencionalista, consequencialista e deontológica.

Foi anteriormente referido que uma das características principais do modelo proposto é a representação das responsabilidades económicas, legais e éticas num diagrama de Venn, diagrama esse que realça a sobreposição das três dimensões e a consequente criação de sete

categorias através das quais se pode conceptualizar, analisar e ilustrar o conceito de responsabilidade social das empresas. A sobreposição ideal encontra-se no centro do modelo (Figura 2) e consiste no cumprimento simultâneo das responsabilidades económicas, legais e éticas. No entanto, importa analisar, mesmo que de modo sumário, todas as categorias, pois ilustram situações que os administradores empresariais podem vir a enfrentar na esfera negocial.



*Figura 2.* Modelo das três dimensões de responsabilidade social das empresas

---

Adaptado de "Corporate social responsibility: a three-domain approach" por Mark S. Schwartz & Archie B. Carroll, 2003, *Business Ethics Quarterly*, p. 509

Assim, as actividades de natureza puramente económica trazem benefícios económicos directos ou indirectos à empresa, são ilegais ou obedecem de forma passiva à lei e são consideradas amorais ou não éticas. Por sua vez, as actividades de cariz puramente legal não são consideradas éticas e não trazem qualquer benefício económico directo ou indirecto à empresa. Estas actividades devem ser levadas a cabo por causa do sistema legal e não apesar dele. Muito poucas acções podem ser consideradas puramente legais, visto que a maioria das actividades desta natureza são também actividades éticas. Mais ainda, a maioria das actividades exigidas por lei possui um incentivo económico. Quanto às actividades de carácter puramente ético, estas não têm implicações económicas (directas ou indirectas) ou legais, são levadas a cabo com base em pelo menos um princípio moral (convencionalista, deontológico, consequencialista) e apesar da sua falta de impacto económico positivo. Exceptuando as actividades filantrópicas da empresa, que não são baseadas em interesses económicos, poucas actividades empresariais recaem sobre esta categoria. Isto acontece principalmente porque muitas das actividades que são consideradas éticas podem de certo modo estar relacionadas com benefícios económicos indirectos a longo prazo.

No que concerne às categorias sobrepostas, Schwartz e Carroll (2003) consideram que as actividades de cariz simultaneamente económico e ético devem ir para além de preocupações racionais e egoístas e ser baseadas em princípios convencionalistas, consequencialistas ou deontológicos. Embora este género de actividades não se baseie em considerações legais, virtualmente todas as actividades nesta categoria implicam obediência passiva à lei, porque quase todas as actividades ilegais podem ser consideradas não éticas. Teal (1996) relata o exemplo de Aaron Feuerstein, um fabricante têxtil que assistiu à destruição de vários dos edifícios da sua fábrica devido a um forte incêndio, e que mesmo assim decidiu permanecer no Massachusetts e continuar a pagar salários e benefícios aos seus trabalhadores enquanto a fábrica era reconstruída, apesar de não existir qualquer imposição legal nesse sentido. Pode imaginar-se que o dono, presidente e CEO da Malden Mills tenha agido com base em razões éticas e económicas, pois assim foi possível reter os seus melhores trabalhadores, aumentar a sua motivação e a sua capacidade produtiva.

Relativamente às actividades de carácter económico e legal, Schwartz e Carroll (2003) defendem que muito poucas actividades corporativas são simultaneamente económicas, legais e não éticas. A razão de ser desta realidade consiste no facto de que as actividades que se baseiam em preocupações legais (i.e. complacência restritiva, prevenção de litígio civil ou

antecipação da lei) são também muito provavelmente consideradas éticas. A exceção poderá ser encontrada naquelas empresas que obedecem à lei de forma oportunística, procurando e usando falhas administrativas e legislativas de modo a alcançar ganhos económicos. Tais actividades de cariz oportunista são frequentemente consideradas pouco éticas.

Os autores (Schwartz & Carroll, 2003) consideram também que as actividades de natureza legal e ética ocorrem, não por causa de qualquer benefício económico, mas porque são exigidas por lei e, ao mesmo tempo, éticas. Este tipo de actividades dão frequentemente origem a benefícios económicos indirectos, significando isto que poucas actividades empresariais se enquadram nesta categoria.

Finalmente, as actividades de carácter económico, legal e ético são, como o próprio nome indica, motivadas simultaneamente por motivações económicas, pelo sistema legal e por princípios éticos. Esta categoria engloba aquilo a que Carroll (1991) deu o nome de “gestão moral”, de acordo com a qual os administradores desejam o lucro, mas apenas dentro dos limites da obediência à lei e do respeito pelos preceitos éticos. Em suma, e de um ponto de vista normativo, esta é a categoria na qual as empresas devem basear, sempre que possível, as suas operações (Schwartz & Carroll, 2003).

### *A Responsabilidade Social das Empresas no Novo Milénio*

Louche, Idowu e Filho (2010) consideram que a sociedade do século XXI exige um comportamento responsável a todos os seus membros. Às empresas pede-se que reescrevam os seus modelos de negócio de modo a englobarem as suas obrigações económicas, éticas, altruístas e estratégicas. Aos académicos pede-se que demonstrem que os assuntos que estão hoje no centro da responsabilidade social das empresas, os chamados 3Ps (*People, Planet e Profit*), são tão importantes como o eram os assuntos tradicionais identificados pelos primeiros académicos a debruçarem-se sobre o conceito. Ao mesmo tempo, é-lhes concedida a oportunidade de inovar, formulando conceitos que possam ter uma aplicação prática imediata.

De igual modo, Banerjee (2007) acredita na existência de novas direcções para o estudo e para a prática da responsabilidade social das empresas. No seu entender, será necessário reinventar a agenda de investigação de forma a enquadrar novas políticas e novas teorias que englobem “o bom, o mau e o feio” (Banerjee, 2007, p. 167).

A investigação que explorar o “bom” focar-se-á nas empresas que demonstrem uma atitude mais proactiva em relação à sua responsabilidade social (Banerjee, 2007). Exemplo disso é a companhia abrangida por este estudo que aderiu ao *Global Compact* das Nações Unidas, ao Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, ao Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (Grupo Jerónimo Martins, 2012b), para citar apenas alguns, e que através de apoios sociais, dedica uma atenção crescente a situações de carência nas comunidades envolventes (Grupo Jerónimo Martins, 2012a). De acordo com Banerjee (2007), as perguntas-chave a explorar nesta área serão as seguintes: Quais são os resultados específicos das práticas de responsabilidade social das empresas? Até que ponto se reconhecem os resultados da adesão a certas iniciativas sociais? Quais são os limites para as situações de ganho mútuo num determinado contexto de responsabilidade social das empresas, quer seja protecção ambiental, redução da pobreza, desenvolvimento da comunidade, padrões laborais ou desenvolvimento económico? Quais são as áreas de conflito e os pontos de tensão e discórdia entre empresas e organizações da sociedade civil e como são resolvidos esses conflitos? Quer isto dizer que se abandonará a tentativa de encontrar uma relação positiva entre a responsabilidade social das empresas e o desempenho financeiro e passar-se-á a explorar os efeitos das iniciativas sociais das empresas sobre a sociedade e não sobre si mesmas, como tem acontecido até à data.

A par da análise crítica do “bom”, existirá também a necessidade de explorar os efeitos do “mau”. Substituir-se-á a identificação dos antecedentes e a análise das condições presentes em situações de vantagem mútua pela compreensão das condições que dão origem a situações lucrativas para uns e de perda para outros, assim como pelo desenvolvimento de regimes de execução e monitorização. Isto implicará o reconhecimento das profundas tensões que existem entre eficiências organizacionais e maximização de valor para o accionista e dos efeitos prejudiciais que as estratégias dessa maximização têm sobre certos segmentos da sociedade. Consequentemente, será necessária pesquisa que dê lugar a um entendimento sobre as soluções encontradas pelas empresas para solucionar conflitos de interesses. Procurar-se-ão respostas para as seguintes questões: Como é que as empresas lidam com os seus impactos ambientais e sociais negativos? Como podem estes ser documentados? Quais os mecanismos de execução e monitorização necessários para prevenir resultados negativos nestas áreas? Que disposições institucionais e modos de governação são necessários para minimizar o mal praticado pelas empresas? Qual é a obrigatoriedade de apresentação de

relatórios e qual é a exigência de medidas de responsabilização? Que papéis desempenham as organizações da sociedade civil e as organizações supranacionais na governação global da actividade empresarial (Banerjee, 2007)?

Banerjee (2007) define a face “feia” da responsabilidade social das empresas como o abuso, nem sempre disfarçado, do poder empresarial, ao mesmo tempo que se tenta retratar a empresa como cidadã atenciosa e responsável através de inexoráveis campanhas de relações públicas. No entender do autor (Banerjee, 2007), e no que diz respeito a esta realidade, será necessário um novo tipo de pesquisa que permita desvendar a quantidade de branqueamento que acontece no campo das relações públicas e criar mecanismos de monitorização que possam sustentar as reivindicações que as empresas fazem nas suas campanhas. Surgirá a necessidade de obter respostas para as seguintes perguntas: Que estratégias políticas são adoptadas pelas empresas? Qual é a extensão dos esforços de *lobby* empresarial e a quem são dirigidos? Como é que as empresas respondem às pressões da sociedade civil ou às acusações de comportamento impróprio feitas por grupos activistas? Como é que a empresa exerce influência sobre a economia política? Qual é a extensão da contribuição empresarial para o financiamento de campanhas políticas? Que tipo de alívio fiscal, concessões ou outras formas de benefícios empresariais obtêm as companhias? Que tipos de acções legais levam a cabo as empresas, contra quem, e quais são os seus resultados? Que tipos de acções legais enfrentam as empresas e como respondem a elas?

Todas estas questões fazem antever a necessidade de novos e múltiplos níveis de análise, como também de novos e variados métodos de investigação (Banerjee, 2007). Porém, não haverá neste estudo lugar para tal. Pelo contrário, recuar-se-á em seguida ao tempo em que a investigação se focava na identificação dos vários *stakeholders* e das suas reivindicações.

## **1.2 Teoria dos *Stakeholders***

Muito pouco foi até agora escrito neste estudo sobre o que se passou durante a década de 80 em termos de evolução histórica do conceito de responsabilidade social das empresas. Não foi por acaso. Uma vez que este estudo tem como objectivo conhecer as percepções de um determinado grupo de *stakeholders* no que diz respeito às políticas e às práticas de responsabilidade social interna de uma determinada empresa e a influência exercida por estas sobre a sua motivação, dedica-se nesta secção especial atenção à Teoria dos *Stakeholders*,

bem como aos desenvolvimentos para ela propostos por Mitchell *et al.* (1997).

Em *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, R. Edward Freeman (1984) desafia o modelo da primazia dos accionistas, argumentando que a dedicação exclusiva à função económica das empresas ignora a complexidade com que estas têm de lidar e dá origem a múltiplos problemas, assimetrias e ineficácias de toda a ordem. O autor (Freeman, 1984) propõe assim a Teoria dos *Stakeholders*, expandindo o papel da empresa de forma a incluir outros actores internos e externos que não apenas os accionistas (Banerjee, 2007).

Como se define então *stakeholder*? Que grupos ou indivíduos são considerados pelas empresas como *stakeholders* legítimos? Freeman (1984) refere que o vocábulo propriamente dito surgiu pela primeira vez num memorando interno do Stanford Research Institute, em 1963. No entanto, a definição mais amplamente aceite parece ser a do próprio Freeman que define *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou é afectado pelo alcance do objectivo de uma empresa” (Freeman, 1984, p. vi). Deste modo, o conceito representa proprietários, accionistas, trabalhadores, sindicatos, fornecedores, clientes, concorrentes nacionais e internacionais, governos, bancos, associações ambientalistas e de defesa do consumidor, organizações não-governamentais, meios de comunicação, comunidades locais e outros grupos que possam ajudar ou prejudicar a empresa.

O conceito de *stakeholder* provê assim uma nova forma de pensar sobre a gestão da estratégia empresarial (Freeman, 1984) e uma base teórica e normativa para a responsabilidade social das empresas (Banerjee, 2007). Mitchell *et al.* (1997) consideram que apesar da popularidade do conceito e da sua riqueza descritiva, não existia à data consenso acerca de quem ou o que era realmente importante. Por conseguinte, os autores (Mitchell *et al.*, 1997) propõem-se a responder a duas questões, que no fundo são reformulações das questões apresentadas no parágrafo anterior: 1) quem (ou o que) são os *stakeholders*? 2) a quem (ou ao que) prestam atenção os administradores? A primeira pergunta requer uma teoria normativa de identificação do *stakeholder*, de modo a explicar de forma lógica o porquê dos administradores deverem considerar certos grupos como *stakeholders*. Por sua vez, a segunda questão requer uma teoria descritiva de saliência do *stakeholder*, de modo a explicar as condições sob as quais os administradores consideram certos grupos como *stakeholders*.

Em resposta à primeira questão, e considerando a dificuldade da aplicação prática da definição elaborada por Freeman (1984), Mitchell *et al.* (1997) propõem que os vários grupos de *stakeholders* possam ser identificados pela posse de um, dois ou três dos seguintes

atributos: 1) o seu poder de influência sobre a empresa, 2) a legitimidade da sua relação com ela e 3) a urgência das suas reivindicações.

Relativamente à segunda pergunta, e com base na tipologia de identificação encontrada, os autores (Mitchell *et al.*, 1997) propõem também uma teoria de saliência dos *stakeholders*. Esta teoria defende um modelo dinâmico que permita o reconhecimento explícito da singularidade situacional e das percepções administrativas acerca dos três atributos, com vista a explicar como é que os administradores priorizam as relações com os vários *stakeholders*. Mitchell *et al.* (1997) demonstram como é que a tipologia de identificação permite fazer predições acerca do comportamento administrativo no que diz respeito a cada grupo de *stakeholders*, assim como predições sobre como estes se movem de um grupo para outro e o que isto significa para os administradores. Atente-se que esta teoria não defende que os administradores devem prestar atenção a este ou àquele grupo de *stakeholders*. Pelo contrário, os seus autores (Mitchell *et al.*, 1997) argumentam que para se alcançarem certos fins, ou devido a factores perceptivos, os administradores prestam certo tipo de atenção a certos tipos de *stakeholders*.

Importa analisar com maior detalhe o dinamismo deste modelo. Em primeiro lugar, há que esclarecer que poder, legitimidade e urgência são variáveis, não estados fixos. Em segundo lugar, cada um dos atributos é socialmente construído, não uma realidade objectiva. Por último, o grupo pode não estar consciente da posse do atributo ou, se consciente, pode optar por não pôr em prática qualquer comportamento implícito. Estas características são importantes para o dinamismo da teoria, quer dizer, elas provêm uma estrutura preliminar para que se compreenda como é que os *stakeholders* podem ganhar ou perder saliência para os administradores de uma empresa (Mitchell *et al.*, 1997).

É de salientar também que a posse de poder não implica necessariamente nem o seu uso, nem a consciência de tal posse pelo possuidor e nem uma percepção correcta da realidade objectiva por parte daqueles que percebem. Um determinado grupo pode possuir poder para impor a sua vontade a uma empresa, mas a menos que esteja consciente desse poder e disposto a exercê-lo sobre ela, não será um *stakeholder* com grande saliência para os administradores. Em suma, o poder por si só não garante grande saliência numa relação entre *stakeholders* e administradores. Mitchell *et al.* (1997) defendem que o poder ganha autoridade através da legitimidade e exercício através da urgência.

Quanto à legitimidade, ela pode estar presente ou ausente. Se estiver presente, baseia-se

numa virtude generalizada percebida ou atribuída a um *stakeholder*. Os reivindicadores podem ou não perceber correctamente a legitimidade das suas reivindicações. Do mesmo modo, os administradores podem ter percepções da legitimidade dos *stakeholders* que não coincidem com a percepção destes. À semelhança do que acontece com o poder, a contribuição da legitimidade para a saliência do *stakeholder* depende da interacção desta com os outros dois atributos. Assim, a legitimidade ganha direitos através do poder e expressão através da urgência (Mitchell *et al.*, 1997).

Finalmente, os autores (Mitchell *et al.*, 1997) postulam que a urgência por si só não é suficiente para garantir grande saliência na relação entre *stakeholders* e administradores. Porém, quando combinada com pelo menos um dos outros atributos, a urgência provoca mudanças na relação e faz com que a saliência aumente. Em combinação com a legitimidade, a urgência promove o acesso a canais decisórios. Em combinação com o poder, encoraja a acção unilateral do *stakeholder*. Em combinação com ambos, activa o reconhecimento recíproco e a acção entre *stakeholders* e administradores.

Assim, e como mostra a Figura 3, a saliência de um determinado *stakeholder* encontra-se positivamente relacionada com a percepção dos administradores em relação à posse acumulada dos três atributos por esse mesmo *stakeholder*. A saliência será pequena quando os administradores apenas percepcionarem a presença de um dos três atributos, média quando percepcionarem a presença de dois atributos e grande quando percepcionarem a presença dos três (Mitchell *et al.*, 1997).

No que respeita aos *stakeholders* dormentes, Mitchell *et al.* (1997) referem que estes possuem poder para impor a sua vontade a uma empresa. No entanto, como não possuem uma relação legítima ou uma reivindicação urgente, o seu poder não é usado. Os *stakeholders* dormentes têm pouca ou nenhuma interacção com a empresa. Porém, dado o seu potencial para adquirir um segundo atributo, a administração deveria permanecer ciente da sua existência, pois a natureza dinâmica da relação entre os dois sugere que os *stakeholders* dormentes tornar-se-ão mais salientes se adquirirem ou urgência ou legitimidade.

Embora difícil, é frequentemente possível prever quais dos *stakeholders* dormentes se podem tornar salientes. Por exemplo, enquanto os trabalhadores que foram dispensados de uma organização podem ser considerados por esta como *stakeholders* dormentes, a experiência sugere que estes podem procurar exercer o seu poder oculto.

Os *stakeholders* discricionários constituem um grupo particularmente interessante para os

estudiosos da responsabilidade e da *performance* social das empresas, visto que são muito provavelmente recipientes daquilo a que Carroll (1979) chama de responsabilidade social discricionária e mais tarde de filantropia empresarial (Carroll, 1991). No que concerne a este tipo de *stakeholders*, o ponto-chave é que na ausência de poder e reivindicações urgentes, não existe absolutamente qualquer pressão sobre os administradores para que se envolvam numa relação activa com eles, apesar de poderem escolher fazê-lo (Mitchell *et al.*, 1997).

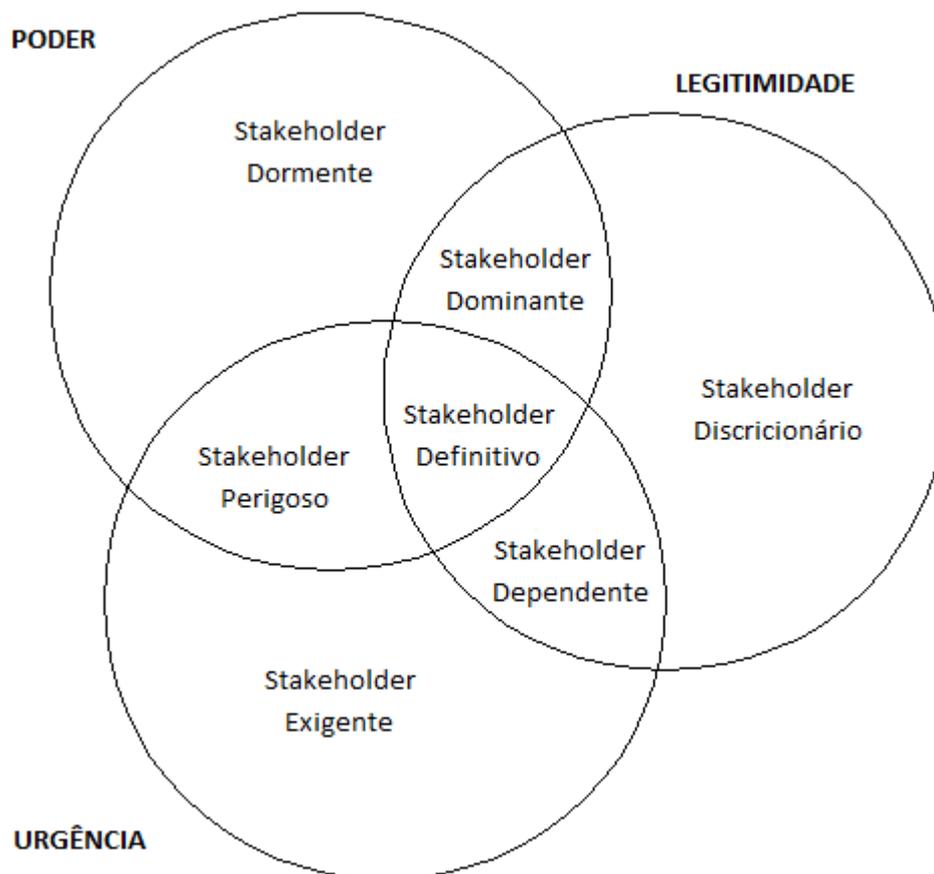


Figura 3. Tipologia dos Stakeholders

---

Adaptado de "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts" por R. K. Mitchell, B. R. Agle & D. J. Wood, 1997, *The Academy of Management Review*, p. 874

Por outro lado, Mitchell *et al.* (1997) afirmam que quando o único atributo relevante da relação entre *stakeholders* e administradores é a urgência, os primeiros são descritos como

exigentes. Aqueles que se apresentam com reivindicações urgentes, mas sem poder e/ou legitimidade, são, nas palavras dos autores (Mitchell *et al.*, 1997, p. 875), “mosquitos zumbindo nas orelhas” dos administradores: irritantes, mas não perigosos, perturbadores, mas não requerendo mais do que a atenção passageira daqueles. Quando os *stakeholders* são incapazes ou não desejam adquirir ou o poder ou a legitimidade necessários para tornar a sua reivindicação mais saliente, o “barulho” da urgência é insuficiente para projectar uma reivindicação para além do oculto.

A quarta tipologia proposta é a dos *stakeholders* dominantes. Quando um grupo de *stakeholders* é ao mesmo tempo poderoso e legítimo tem assegurada a sua influência sobre a empresa, uma vez que possuindo estes dois atributos forma um grupo dominante. Estes *stakeholders* são caracterizados como tal em deferência para com as reivindicações legítimas que têm na empresa e para com a sua capacidade de agir em relação a essas reivindicações. Parece evidente para os autores (Mitchell *et al.*, 1997) que as expectativas de qualquer *stakeholder* percepcionado pelos administradores como tendo poder e legitimidade serão relevantes para estes últimos.

Deste modo, pode esperar-se que haja em funcionamento algum mecanismo formal que reconheça a importância da relação entre os *stakeholders* dominantes e a empresa. Por exemplo, a maioria das empresas tem um departamento de recursos humanos, o que demonstra a importância dada à sua relação com os seus trabalhadores.

Ainda de acordo com a Figura 3, Mitchell *et al.* (1997) caracterizam os *stakeholders* com falta de poder, mas que apresentam reivindicações legítimas e urgentes, como *stakeholders* dependentes, visto que estes dependem de outros *stakeholders* ou dos administradores da empresa para poderem obter o poder necessário para levar a sua vontade a bom porto. Dado que nesta relação o poder não é recíproco, o seu exercício é governado pela advocacia ou tutela de outros *stakeholders* ou pelos valores internos de gestão da empresa.

Relativamente aos *stakeholders* perigosos, os autores (Mitchell *et al.*, 1997) defendem que quando urgência e poder caracterizam um *stakeholder* com falta de legitimidade, esse *stakeholder* será coercivo e possivelmente violento, fazendo com que seja literalmente perigoso para a empresa. Sugere-se a coerção como um elemento descritor, uma vez que o uso do poder coercivo se faz frequentemente acompanhar por uma condição ilegítima.

Exemplos de tentativas ilegais, contudo comuns, de usar meios coercivos para fazer avançar as reivindicações dos *stakeholders* (que podem ou não ser legítimas) incluem greves

selvagens ou sabotagem por parte dos trabalhadores.

Por fim, já foi referido que um *stakeholder* que exiba poder e legitimidade é um membro dominante dentro da empresa. Quando a sua reivindicação é urgente, os administradores possuem um mandato claro e imediato para assistirem e darem prioridade à reivindicação desse *stakeholder*. Consequentemente, a ocorrência mais comum é com probabilidade o movimento de um *stakeholder* dominante para a categoria definitiva (Mitchell *et al.*, 1997).

Assim, é possível afirmar que as políticas e as práticas de responsabilidade social interna se justificam quando ao poder e à legitimidade dos trabalhadores se adicionam as percepções dos administradores em relação ao carácter urgente da preservação e do melhoramento das condições de trabalho e de vida dos primeiros.

Furtado e Pena (2005) defendem mesmo que a empresa que se dispõe a ser socialmente responsável deve eleger os seus trabalhadores como o público preferencial da sua actuação, ao passo que Costa ([http://www.pauloangelim.com.br/artigos3\\_4.html](http://www.pauloangelim.com.br/artigos3_4.html)) alerta para o facto de muitas organizações cometerem um grave erro de estratégia social e inverterm este processo, causando descontentamento, ansiedade e desmotivação entre os empregados e dando origem a graves conflitos.

## **2. Motivação no Trabalho**

### **2.1 Definição de Motivação**

O Dicionário da Língua Portuguesa (2011) define motivação como um “processo que desencadeia uma actividade consciente” e como um “conjunto de factores que determinam a conduta de alguém”. No contexto de trabalho, há que identificar e gerir esses processos e esses factores, garantindo um nível de motivação elevado e sustentável e procurando compatibilizar e otimizar a interacção entre os objectivos organizacionais e os objectivos pessoais dos trabalhadores (Galhanas, 2009). Esta não é, no entanto, uma tarefa fácil.

Muitos são os autores que têm contribuído para uma melhor compreensão das dinâmicas associadas aos factores de motivação laboral, “formulando teorias, definindo conceitos e situações motivadoras, interpretando comportamentos e atitudes, estabelecendo metas e objectivos no processo motivacional e propondo modelos e planos de acção” (Pérez-Ramos, 1990, p. 127).

Deste modo, afigura-se relevante proceder à apresentação sucinta das principais teorias da motivação, a fim de melhor se compreender quais os factores individuais, laborais e/ou organizacionais que maior influência podem exercer sobre o processo motivacional dos trabalhadores abrangidos por este estudo.

## **2.2 Teorias da Motivação**

As teorias da motivação podem ser agrupadas segundo dois grandes grupos, ou seja, teorias de conteúdo e teorias de processo. As primeiras incidem principalmente sobre as necessidades fisiológicas ou psicológicas do indivíduo e sobre os comportamentos dirigidos a satisfazê-las, partindo do pressuposto de que um trabalhador satisfeito é um trabalhador produtivo. Não consideram, porém, os mecanismos conscientes e/ou inconscientes que o processo envolve. Por sua vez, as teorias de processo centram-se, como o próprio nome indica, nos processos cognitivos conscientes e racionais através dos quais o indivíduo opta por seguir ou não por um determinado caminho (Pérez-Ramos, 1990).

### **2.2.1 Teorias de Conteúdo**

A Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow (1987) é porventura a mais conhecida de todas as teorias de conteúdo. Este psicólogo identificou as cinco principais necessidades do ser humano e classificou-as recorrendo a uma escala hierárquica ascendente.

As necessidades fisiológicas encontram-se no nível inferior da pirâmide (Figura 4) e a sua satisfação visa essencialmente a manutenção da homeostase do organismo. Por conseguinte, aquela poderá ser indispensável para a sobrevivência do indivíduo. O seu carácter vital faz com que todos os seus pensamentos se foquem nas necessidades insatisfeitas e todos os seus comportamentos se direccionem ao alívio da pressão que essas necessidades produzem no organismo. Neste nível, encontram-se, por exemplo, as necessidades de alimentação, descanso, abrigo, sexo, entre outras.

O segundo patamar da pirâmide é constituído pelas necessidades de segurança. Estas compreendem o desejo do indivíduo de se proteger, assim como à sua família, contra o perigo, a ameaça, a instabilidade, a privação, etc..

Por sua vez, as necessidades sociais referem-se ao desejo de afiliação, de pertença, de

participação, de aceitação por parte dos outros, de troca de amor, afecto e amizade. A não satisfação destas necessidades poderá conduzir o indivíduo à inadaptação social, à solidão e à hostilidade.

No quarto nível da pirâmide encontram-se as necessidades de auto-estima caracterizadas pelo desejo que o indivíduo tem de se destacar dentro do grupo ao qual pertence e de ser prestigiado pelos seus membros. Estas necessidades podem ainda manifestar-se através de formas mais específicas, como sejam as necessidades de prestígio e de poder. As primeiras conduzem a uma procura incessante de *status* e reconhecimento social, enquanto as segundas se caracterizam pela ascendência que o indivíduo deseja exercer sobre os outros. A satisfação deste tipo de necessidades provoca no indivíduo sentimentos de auto-confiança, valorização, força, adequação e utilidade. Pelo contrário, a sua insatisfação poderá dar origem a sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo que acabam por conduzir o indivíduo à desmotivação total.

Por fim, no topo da pirâmide encontram-se as necessidades de auto-realização e nelas estão incluídos o desejo permanente de desenvolvimento pessoal, de aperfeiçoamento de capacidades e de realização plena de objectivos.



*Figura 4.* Pirâmide de Maslow

Segundo Maslow (1987), apenas as necessidades não satisfeitas constituem factores motivadores, tendo as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) precedência sobre as necessidades secundárias (sociais, de auto-estima e auto-realização). O autor (Maslow, 1987) reconhece, contudo, que a escala hierárquica de necessidades poderá não ser igual para todos os indivíduos, especialmente no que diz respeito à intensidade das necessidades e ao momento em que estas se manifestam como preponderantes.

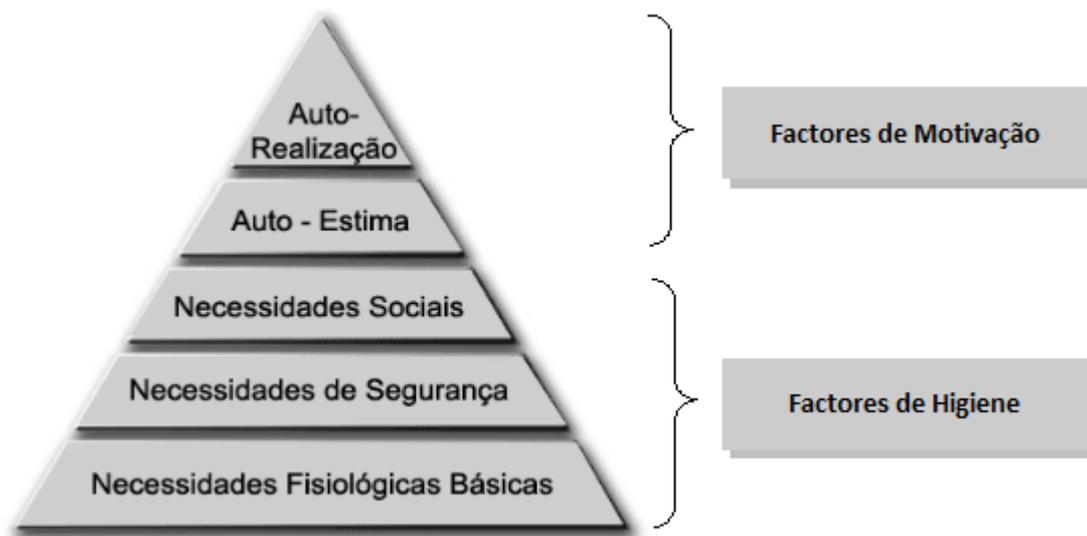
A Teoria Bifactorial de Motivação-Higiene desenvolvida por Herzberg, Mausner, e Snyderman (1959) representa igualmente um importante contributo para as teorias de conteúdo. Até então, as formulações teóricas sobre motivação baseavam-se particularmente em observações clínicas e estudos de laboratório. Com esta teoria, Herzberg *et al.* (1959) despertaram o interesse das comunidades académica e científica para o desenvolvimento de estudos sobre motivação no trabalho. Além disso, a referida teoria é exposta de uma maneira simples e sistemática, formulando, ao mesmo tempo, recomendações práticas e específicas, a serem seguidas por todos os membros da organização (Pérez-Ramos, 1990).

Como se poderá verificar através da Figura 5, as proposições de Herzberg *et al.* (1959) são compatíveis com as de Maslow (1987), embora os dois apresentem pontos de vista diferentes. Enquanto Maslow (1987) centra a sua atenção nas necessidades humanas, Herzberg *et al.* (1959) fazem-no referindo-se também aos incentivos utilizados para a satisfação das mesmas. Assim, os factores de higiene de Herzberg *et al.* (1959) relacionam-se de forma directa com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow (1987), ao passo que os factores de motivação correspondem às necessidades de auto-estima e auto-realização (Pérez-Ramos, 1990).

Herzberg *et al.* (1959) partem do princípio de que os trabalhadores tendem a descrever as suas experiências laborais satisfatórias em termos de factores intrínsecos (factores de motivação) relacionados com o conteúdo do trabalho e a natureza da tarefa em si mesmos. Estes factores encontram-se sob controlo do trabalhador e englobam variáveis de carácter mais pessoal, como, por exemplo, a auto-realização, o reconhecimento profissional, o sentido de responsabilidade, a atracção e o desafio do próprio trabalho, a possibilidade de progresso e o desenvolvimento psicológico. Quando são óptimos provocam satisfação no trabalhador, dando origem a motivação. Em contrapartida, quando são péssimos, impedem a satisfação.

Pelo contrário, as experiências insatisfatórias tendem a ser referidas pelos trabalhadores em termos de factores extrínsecos (factores de higiene) relacionados com as condições físicas

e ambientais do trabalho, tais como, políticas empresariais, regulamentos internos, sistemas salariais, benefícios sociais, estilos de supervisão, relacionamento entre os vários membros da organização, entre outros. Como são decididos e administrados pela empresa, os factores extrínsecos encontram-se fora do controlo dos trabalhadores. As pesquisas de Herzberg *et al.* (1959) revelam que quando estes factores são óptimos, eles apenas impedem a insatisfação dos trabalhadores, não provocando satisfação e, conseqüentemente, motivação. Se, por mero acaso, contribuírem para o aumento da satisfação não serão capazes de sustê-la por muito tempo. Em compensação, as más condições de trabalho provocam a insatisfação dos trabalhadores.



*Figura 5.* Compatibilidade entre a Teoria Bifactorial de Motivação-Higiene de Herzberg *et al.* e a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow

Em jeito de conclusão, há que salientar dois pontos fundamentais acerca da Teoria Bifactorial de Motivação-Higiene. O primeiro é o de que satisfação e insatisfação não são antagónicas, uma vez que têm causas diferentes. Conforme afirmam Herzberg *et al.* (1959), o contrário de satisfação no trabalho não é insatisfação, e sim ausência de satisfação. Da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, e sim ausência de insatisfação. Conclui-se, assim, que os factores que conduzem à satisfação no trabalho têm obrigatoriamente de diferir dos factores que causam insatisfação (Júnior & Oliveira, 2009).

O segundo ponto a destacar provém exactamente desta ideia. Herzberg *et al.* (1959) defendem que a criação de experiências de trabalho satisfatórias deve decorrer da mudança do conteúdo do trabalho e não da mudança do ambiente de trabalho. Deste modo, propõem o enriquecimento de tarefas como elemento crucial ao alcance da satisfação. De acrescentar que este enriquecimento poderá ser vertical, se implicar o aumento do grau de dificuldade das tarefas, ou horizontal, se pressupuser a diversificação das mesmas.

Incluídas no grupo das teorias de conteúdo estão também as Teorias X e Y de Douglas McGregor (1960). A primeira destas teorias baseia-se em três pressupostos: 1) o ser humano tem aversão ao trabalho, evitando-o sempre que possível; 2) a maioria dos trabalhadores tem de ser dirigida, coagida, controlada e punida para que se esforce no sentido da prossecução dos objectivos organizacionais; e 3) a maioria dos trabalhadores possui pouco espírito de iniciativa, pouca criatividade e prefere evitar responsabilidades (Galhanas, 2009).

A Teoria Y substitui a Teoria X e surge a partir da vinculação das contribuições de Maslow (1987) à realidade organizacional. À luz destas, McGregor (1960) defende que o ser humano não tem aversão ao trabalho nem o evita, pois este é uma actividade natural e uma fonte de satisfação. Afirma igualmente que a coacção e o controlo não são necessários, dado que o ser humano está disposto a se auto-dirigir e se auto-controlar. Ainda de acordo com o autor (McGregor, 1960), as pessoas não evitam responsabilidades nem têm falta de ambição. Aliás, a capacidade para assumir responsabilidades, assim como a motivação, são aspectos comuns a todos os indivíduos. Estes podem até não fazer uso de todo o seu potencial no local de trabalho, mas cabe aos administradores organizá-lo para que aqueles possam atingir os seus objectivos e, ao mesmo tempo, contribuir para o alcance dos objectivos organizacionais. Finalmente, McGregor (1960) postula que o compromisso dos trabalhadores em relação aos objectivos da organização é fruto das recompensas que esperam receber por os terem atingido (Galhanas, 2009).

É importante sublinhar que ambas as teorias pressupõem estilos de gestão de recursos humanos diferentes. Na teoria X, a ênfase é dada aos objectivos da organização, sendo os trabalhadores geridos de forma autoritária. Por outro lado, na Teoria Y, a atenção vira-se para a valorização do trabalhador, proporcionando-lhe condições atractivas para a satisfação e o alcance dos seus objectivos pessoais, sem que este perca de vista a noção de que é parte integrante da organização (Pérez-Ramos, 1990).

Em 1961, surge, pela mão de David McClelland, uma outra teoria de conteúdo,

denominada Teoria de Poder, Afiliação e Realização. O seu principal contributo consiste na identificação, categorização e inter-relação das diversas necessidades humanas (Pérez-Ramos, 1990), permitindo aos gestores de recursos humanos o desenvolvimento simultâneo de estratégias adequadas à satisfação dessas mesmas necessidades e ao alcance dos objectivos organizacionais (Galhanas, 2009).

Estudos posteriores (McClelland, 1975) confirmam que a motivação humana ocorre por meio da satisfação de três tipos de necessidades: poder, afiliação e realização. Segundo o autor (McClelland, 1975), estas necessidades podem ser aprendidas e/ou socialmente adquiridas através da interacção do indivíduo com outros e com o meio envolvente. Por isso, o seu grau de importância varia de pessoa para pessoa, consoante o seu *background* cultural (Wargborn, 2008). Embora o indivíduo sinta as três necessidades, há sempre uma que prevalece e define o seu modo de actuação (Teixeira, 1998).

Assim, as necessidades de poder caracterizam-se por um desejo de dominar, controlar e influenciar as atitudes e as acções dos outros e encontram-se associadas a actividades competitivas, bem como ao interesse em obter e manter posições de prestígio. Os indivíduos dominados por este tipo de necessidades procuram posições de liderança (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006).

Por sua vez, as necessidades de afiliação distinguem-se por um forte desejo de estabelecer relacionamentos pessoais próximos e, deste modo, evitar conflitos. O indivíduo dominado por este tipo de necessidades preocupa-se mais com o desenvolvimento e a manutenção de um adequado relacionamento social do que com a melhoria do seu desempenho (Pérez-Ramos, 1990) e é motivado por cargos que exijam interacções frequentes com outros (Teixeira, 1998).

Por fim, as necessidades de realização caracterizam-se por um desejo de alcançar altos níveis de desempenho e de autonomia. Os indivíduos com este tipo de necessidades gostam de assumir responsabilidades e superar desafios complexos, mas realistas, pois temem o fracasso (Pérez-Ramos, 1990). Mais do que obter sucesso individual ou recompensas financeiras, estes indivíduos pretendem obter *feedback* concreto e positivo dos seus pares (Teixeira, 1998).

À semelhança do que acontece com a Teoria Bifactorial de Motivação-Higiene de Herzberg *et al.* (1959), também a Teoria de Poder, Afiliação e Realização de David McClelland (1975) pode ser comparada com a Teoria da Hierarquia de Necessidades de

Abraham Maslow (1987). Deste modo, e de acordo com a Figura 6, verifica-se que os três tipos de necessidades identificados por McClelland (1975) se posicionam nos três níveis superiores da pirâmide de Maslow.



Figura 6. Compatibilidade entre a Teoria de Poder, Afiliação e Realização de McClelland e a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow

Nos finais da década de 60, surge uma nova e importante teoria de conteúdo. Trata-se da Teoria ERG (Existência - Relacionamento – Crescimento), apresentada por Clayton Alderfer (1969) no seu artigo *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*.

Neste, o autor (Alderfer, 1969) propõe-se a desenvolver e a testar uma teoria alternativa ao esquema hierárquico de necessidades de Maslow (1987). Através da Figura 7, pode verificar-se que a diferença entre ambas as teorias consiste, não só no número de categorias que definem as escalas de necessidades - cinco no modelo de Maslow (1987) e três no modelo de Alderfer (1969) -, mas principalmente, no sentido ou direcção do desenvolvimento do processo motivacional.

Pérez-Ramos (1990) explica que, para Maslow (1987), o processo motivacional realiza-se de forma progressiva e ascendente, de nível para nível de categoria de necessidades da escala hierárquica, sempre no sentido de satisfação-progressão. No entanto, para Alderfer (1969), o

processo pode dar-se também em sentido regressivo e descendente, isto é, de frustração-regressão. Este pode resultar de barreiras e bloqueios na satisfação das necessidades de categorias hierarquicamente superiores na escala, causando um retorno às inferiores, sempre que nestas últimas o indivíduo tenha experimentado satisfação. Pode concluir-se, de igual modo, que o modelo ERG possui maior flexibilidade do que o modelo da Hierarquia de Necessidades, visto que prevê a coexistência e acção simultânea de duas ou mais categorias de necessidades.



Figura 7. Compatibilidade entre a Teoria ERG de Alderfer e a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow

Hackman e Oldham (1974) deram origem à última das teorias de conteúdo a ser aqui exposta, a Teoria das Características da Função. De acordo com os seus autores (Hackman & Oldham, 1974), são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte motivacional, nomeadamente, variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*.

A variedade diz respeito ao grau em que o trabalho requer que sejam realizadas tarefas diferentes com recurso a conhecimentos e competências diversificadas (Pinto, 2009). Uma função será tanto menos variada quanto mais consistir numa repetição rotineira de tarefas (Cunha *et al.*, 2006). Por sua vez, a identidade representa o grau em que a função requer a execução de uma unidade de trabalho identificável, com princípio, meio e fim e com um resultado perceptível para quem a realiza (Pinto, 2009). Um exemplo de uma função com

elevado grau de identidade é o trabalho do artesão que produz uma peça do princípio ao fim (Cunha *et al.*, 2006). O significado refere-se ao impacto do trabalho nas vidas de outras pessoas, seja dentro ou fora da organização. Quanto maior for esse impacto, maior será o significado do trabalho. Já a autonomia consiste no nível de independência e liberdade com que o trabalhador planeia e conduz o seu trabalho (Pinto, 2009). Por exemplo, o nível de autonomia de um trabalhador de qualquer cadeia multinacional de *fast food* é limitado pela existência de um conjunto muito preciso e detalhado de procedimentos (Cunha *et al.*, 2006). Por último, o *feedback* está associado à quantidade e à qualidade da informação que o trabalhador recebe sobre o progresso da execução do seu trabalho e sobre a eficácia do seu desempenho (Pinto, 2009).

A presença ou ausência de uma destas cinco características pode ser determinada através de um questionário padronizado chamado *Job Diagnostic Survey* (Hackman & Oldham, 1974). Os resultados obtidos podem servir para calcular o potencial motivador da função através da fórmula apresentada na Figura 8.

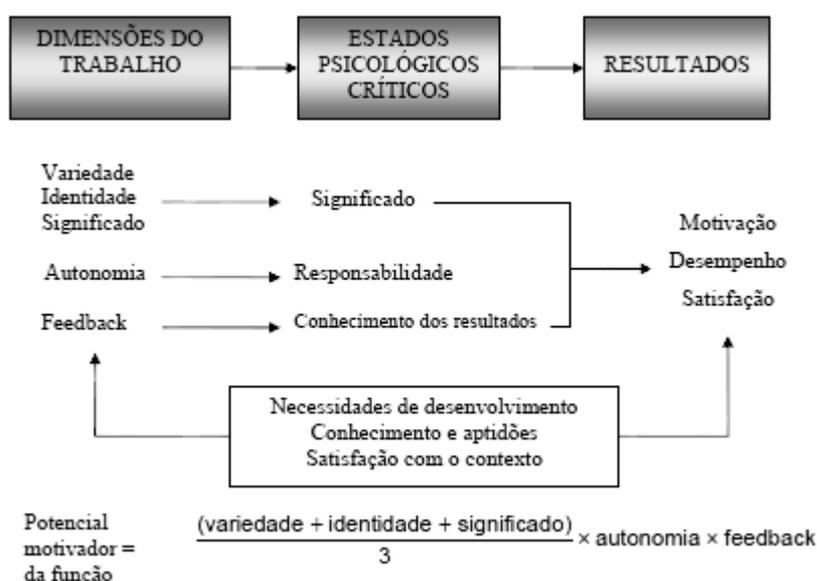


Figura 8. Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham

De "Manual de comportamento organizacional e gestão" por M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha & C. Cabral-Cardoso, 2006, Editora RH, p. 163

Cunha *et al.* (2006) explicam que Hackman e Oldham (1974) designam três estados psicológicos críticos à motivação, desempenho e satisfação do trabalhador. O primeiro é o significado experimentado do trabalho que decorre da variedade, identidade e significado da função e que se traduz no grau de valor e dignidade que o trabalhador atribui à tarefa a ser executada. O segundo estado psicológico crítico consiste na responsabilidade experimentada pelos resultados do trabalho e decorre directamente do grau de autonomia percebido pelo trabalhador. O terceiro e último estado psicológico crítico consiste no conhecimento dos resultados, isto é, o grau em que o trabalhador toma conhecimento e percebe ou não o quão eficazmente está a realizar o seu trabalho. O *feedback* pode ser usado para auxiliar o trabalhador a fazer a ligação entre o seu comportamento e a sua *performance* (Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente, 2006).

Para concluir, há que esclarecer que existem três variáveis moderadoras importantes para que a relação entre as características da função e os resultados delas decorrentes possa ser efectuada: a necessidade de desenvolvimento, o conhecimento e as aptidões e a satisfação com o contexto laboral. Trabalhadores com maior necessidade de desenvolvimento respondem de forma mais positiva à presença das cinco características, alcançando níveis de produtividade mais elevados. No que diz respeito ao conhecimento e aptidões, verifica-se que indivíduos com capacidades inferiores ao pretendido para o correcto desempenho da tarefa, por muito motivados que estejam, não conseguem alcançar os níveis de desempenho exigidos. Também os trabalhadores que se sentem insatisfeitos com o contexto de trabalho respondem de forma mais negativa às características da função. Por tudo isto, os autores deste modelo (Hackman & Oldham, 1974) insistem na importância de existir uma ligação entre as características da função e as aptidões e necessidades dos trabalhadores (Cunha *et al.*, 2006).

### **2.2.2 Teorias de Processo**

Em meados do século XX, Leon Festinger (1954) formula a Teoria da Dissonância Cognitiva. Esta baseia-se na premissa de que o ser humano, mediante um processo individual de auto-avaliação, estabelece um estado de consonância consigo próprio, utilizando-o como padrão referencial na sua auto-apreciação e na comparação que faz entre os seus valores e/ou atitudes e os daqueles que o rodeiam.

De acordo com o autor da teoria (Festinger, 1954), o fenómeno psicológico da dissonância

cognitiva, traduzido num estado de ansiedade e tensão interna, surge quando o indivíduo se apercebe de que existem em si crenças opostas, de que o seu comportamento se encontra em conflito com aquilo que são os seus valores ou, ainda, de que existem discrepâncias entre si e os outros.

A reposição da suposta condição original de consonância ou equilíbrio psicológico e o conseqüente aumento da motivação dar-se-ão quando o indivíduo proceder à aquisição de novas crenças/valores e/ou ao desenvolvimento de novos comportamentos.

Em 1963, John S. Adams altera a Teoria da Dissonância Cognitiva em alguns aspectos instrumentais e denomina-a de Teoria da Equidade (Pérez-Ramos, 1990).

Antes de mais, há que salientar que a percepção de equidade pode ser interna ou externa, consoante o trabalhador se compare com aqueles que trabalham para a mesma organização que ele ou com aqueles que trabalham noutras organizações, sendo a função desempenhada o denominador comum (Cunha *et al.*, 2006).

Uma situação de equidade será então aquela em que se verifique a presença de uma relação análoga entre as contribuições (desempenho, comprometimento, responsabilidade, formação profissional e académica, etc.) e as compensações (salário, benefícios, reconhecimento, etc.) do trabalhador e as contribuições e compensações daquele com o qual é feita a comparação (Figura 9). Porém, quando o trabalhador tem a noção de que o rácio entre as suas contribuições e compensações é diferente das do trabalhador de comparação, encontra-se perante uma situação de iniquidade (Cunha *et al.*, 2006).

<b>Equidade</b>		
Contribuição (própria)	=	Contribuição (dos outros)
Compensação (própria)		Compensações (dos outros)
<b>Iniquidade</b>		
Contribuição (própria)	≠	Contribuição (dos outros)
Compensação (própria)		Compensações (dos outros)

Figura 9. Modelo da Teoria da Equidade de Adams

---

Adaptado de "Motivação no trabalho: abordagens teóricas" por J. Pérez-Ramos, 1990, *Psicologia-USP*, p. 133

Apesar da percepção de iniquidade poder surgir de uma diversidade de contextos, como por exemplo, da definição de funções, das transferências, das promoções, ela assume geralmente contornos mais sérios quando está relacionada com questões salariais. Deste modo, entende-se por iniquidade favorável aquela situação comparativa em que o trabalhador é favorecido em termos das compensações que recebe. Por sua vez, considera-se existir iniquidade desfavorável quando se verificam casos de sub-pagamento (Cunha *et al.*, 2006). No primeiro caso, o trabalhador poderá sentir culpa ou vergonha. No segundo, terá tendência para sentir raiva e humilhação (Wargborn, 2008).

Vieira (2006) acrescenta que as percepções de iniquidade conduzem a sentimentos geradores de tensão que o trabalhador procura gerir, adoptando uma das seguintes opções: dosear as suas contribuições, alterar as suas compensações ou ainda modificar as suas auto e hetero percepções. Quando todas estas opções se tornam inviáveis, podem surgir mecanismos pseudo-compensatórios, a ponto de ser frequente o abandono do emprego (Pérez-Ramos, 1990).

Desenvolvida em 1964, a Teoria das Expectativas de Victor Vroom é porventura a mais conhecida de todas as teorias de processo e destaca-se pelo seu valor elucidativo acerca da motivação no trabalho (Pérez-Ramos, 1990). Esta teoria baseia-se principalmente numa abordagem cognitiva que pressupõe que o comportamento e o desempenho são escolhas conscientes (Vieira, 2006). O seu autor (Vroom, 1964) considera que o indivíduo decide de forma racional quanto do seu esforço deve aplicar para a obtenção de determinados resultados. A intensidade desse esforço dependerá da interacção de três factores cognitivos, mais precisamente, expectativa, instrumentalidade e valência (Pérez-Ramos, 1990).

De acordo com a terminologia de Vroom (1964), a expectativa representa a crença do indivíduo de que um determinado grau de esforço será seguido por um determinado nível de desempenho – expectativa esforço-desempenho – e de que se um determinado esforço conduzir ao sucesso, será obtida uma compensação - expectativa esforço-resultado (Cunha *et al.*, 2006). Por sua vez, a instrumentalidade representa a relação causal entre os resultados desejados e a potencialidade do desempenho (Pérez-Ramos, 1990). Por exemplo, quando um trabalhador tem a percepção de que o aumento da sua produtividade resulta num acréscimo de remuneração, atribui um grau de instrumentalidade elevado à sua actividade laboral (Vieira, 2006). Por fim, a valência pode ser definida como o valor que um indivíduo atribui aos resultados alcançados em consequência do seu esforço. Porém, este é um conceito

subjectivo, uma vez que o que é muito importante para uns, em termos de compensações, pode ser pouco ou nada importante para outros (Cunha *et al.*, 2006). Considera-se que a valência é positiva quando os resultados são desejados pelo indivíduo, esforçando-se então este por os alcançar. Quando a valência é negativa, o resultado afasta o indivíduo que não se interessará por atingi-lo (Vieira, 2006).

Deste modo, Vroom (1964) considera que a motivação é o produto da relação matemática entre expectativa, instrumentalidade e valência, como demonstra a seguinte figura:

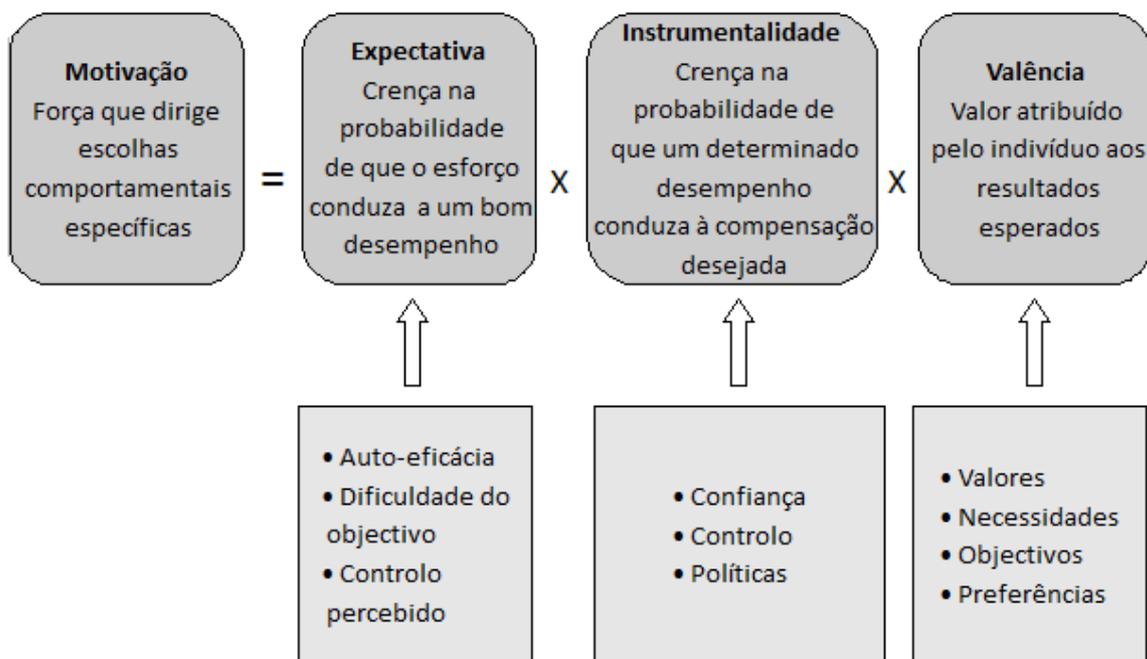


Figura 10. Modelo da Teoria das Expectativas de Vroom

Adaptado de [http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Motivation\\_Expectancy.htm](http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Motivation_Expectancy.htm)

A interpretação da Figura 10 permite concluir que se o produto  $V \times I \times E$  é positivo, então isto pode ser indicativo de uma perspectiva consciente e racional a respeito da tarefa e dos seus resultados e, conseqüentemente, de promissores níveis de desempenho e produtividade. Caso contrário, quando o produto se apresenta baixo, nulo ou negativo, tal resultado constitui um sinal de alarme para detectar problemas de adaptação ao trabalho, nomeadamente, altos

índices de absentismo, rotatividade, desempenho deficiente, acidentes, entre outros (Pérez-Ramos, 1990).

O modelo mostra ainda que tanto a expectativa como a instrumentalidade e a valência podem ser afectadas por diversas variáveis. No entender de Scholl ([http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Motivation\\_Expectancy.htm](http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Motivation_Expectancy.htm)), a expectativa pode ser afectada pela auto-eficácia, ou seja, pela crença pessoal de que se é ou não competente na realização de uma determinada tarefa; pela dificuldade do objectivo, pois metas muito ambiciosas ou que exijam elevados padrões de desempenho podem conduzir a expectativas baixas por parte de indivíduos que receiem não estar à altura das exigências; e pelo controlo percebido, isto é, para que a expectativa seja elevada, o indivíduo deve crer que detém algum controlo sobre o resultado esperado. Quando este percebe que o resultado está para além da sua capacidade de influência, a expectativa e, conseqüentemente, a motivação, são baixas. Por exemplo, muitos regimes de participação nos lucros não motivam os trabalhadores no sentido de aumentarem os seus esforços, na medida em que estes julgam não ter controlo directo sobre os lucros das grandes empresas onde trabalham.

Também a instrumentalidade pode ser afectada por vários factores, nomeadamente, pela confiança (quando confia nas suas chefias, o trabalhador assume que o seu bom desempenho será recompensado), pelo controlo (quando o trabalhador acredita que tem algum tipo de controlo sobre como, quando e porquê as recompensas são distribuídas, a instrumentalidade tende a aumentar) e pelas políticas laborais (quando as políticas formais relacionam as compensações ao desempenho, a instrumentalidade tende igualmente a aumentar).

Por último, a valência pode ser afectada pelos valores, necessidades, objectivos e preferências do trabalhador. Alguns dos resultados potencialmente interessantes incluem aumentos de salário e bónus, promoções, maior número de dias de férias ou menor número de horas de trabalho, projectos novos e desafiantes, satisfação intrínseca causada pelo reconhecimento das capacidades e competências do trabalhador ou pela satisfação pessoal em contribuir para ajudar outros.

Em suma, e de acordo com o modelo em análise, a motivação explica-se como a força que estimula o indivíduo a actuar de determinada forma e a desenvolver determinada dose de esforço, o qual é função do valor que a compensação apresenta para si e da probabilidade desta ser alcançada (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001). A Teoria das Expectativas sublinha assim a importância do resultado e da necessidade das organizações gerirem as expectativas

dos seus trabalhadores a fim de manterem níveis de motivação adequados (Cunha *et al.*, 2006).

A Teoria Multifactorial de Porter e Lawler (1968) apresenta-se como uma versão mais completa da Teoria das Expectativas e considera que o processo motivacional é condicionado por quatro variáveis principais, mais precisamente, esforço, desempenho, recompensas e satisfação. O esforço consiste na energia que os trabalhadores empregam numa dada tarefa e é condicionado não só pela probabilidade de recompensa, mas também pelo valor da mesma. O desempenho é consequência do esforço e é influenciado por factores como as próprias capacidades do trabalhador e a sua percepção acerca do seu papel. As recompensas dependem do desempenho e podem ser intrínsecas, como, por exemplo, a satisfação pelo dever cumprido, ou extrínsecas, como sejam as recompensas monetárias, as promoções, entre outras. Por fim, a satisfação deriva de todo o processo de esforço, desempenho e recompensa, salientando-se ainda a influência da equidade na atribuição das recompensas como factor que pode condicionar o nível de satisfação do trabalhador (Galhanas, 2009).

Cabe a Edwin Locke (1975) o mérito de conceber e divulgar os princípios da Teoria do Estabelecimento de Metas. O modelo proposto pelo autor (Locke, 1975) para a explicação do fenómeno da motivação no trabalho baseia-se na existência simultânea de dois factores determinantes do comportamento humano, designadamente, os valores (importância que o trabalhador atribui à meta que deseja alcançar) e as metas (objectivo desejado). Segundo ele, e de acordo com a Figura 11, tais factores são impulsionadores de um comportamento que se encontra direccionado para o alcance das metas desejadas. Por sua vez, estas são um factor indutor da acção, para que exista uma consequente obtenção de resultados e um *feedback* final. Este último funciona como alavanca para o reinício do processo motivacional (Pérez-Ramos, 1990).

O trabalho de Locke (1975) permite determinar a intensidade da influência exercida pelas metas sobre o comportamento humano. Em situações em que as metas estabelecidas se localizam em planos tão elevados que se torna difícil alcançá-las, os índices de desempenho mostrados pelos indivíduos são mais altos do que os de outros que vêem as suas metas fixadas em níveis mais moderados (Pérez-Ramos, 1990). O autor (Locke, 1975) ressalva, no entanto, que as metas devem ser difíceis, mas não impossíveis de atingir, pois a dificuldade na consecução das mesmas poderá conduzir à frustração e, conseqüentemente, a um fraco desempenho (Cunha *et al.*, 2006).

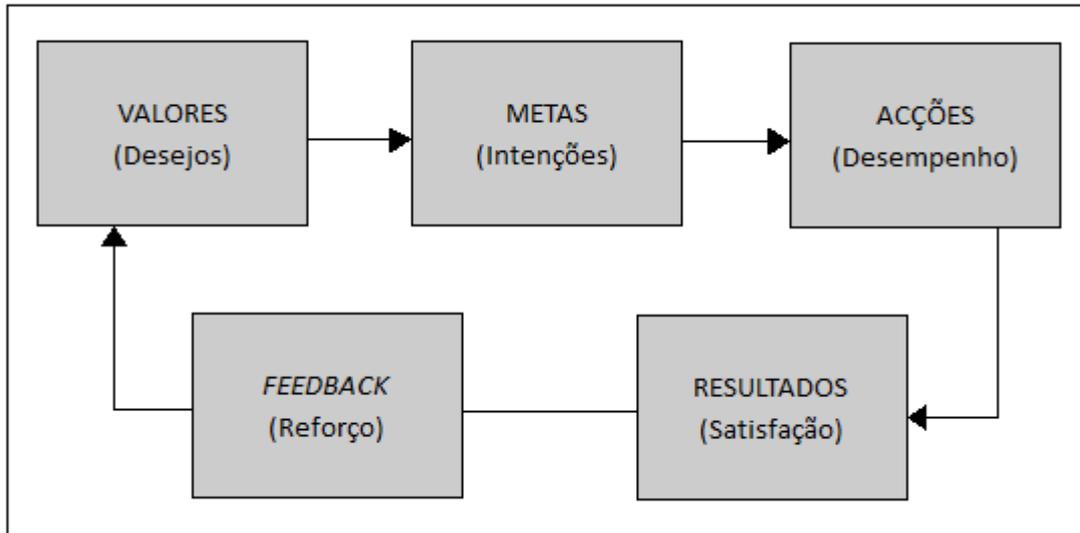


Figura 11. Modelo da Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke

---

Adaptado de "Motivação no trabalho: abordagens teóricas" por J. Pérez-Ramos, 1990, *Psicologia-USP*, p. 135

Locke (1975) defende também que metas específicas conduzem a um desempenho mais elevado do que metas genéricas. Refere ainda que a aceitação das metas e dos prazos para elas estabelecidos por parte do indivíduo são fundamentais para o aumento do desempenho, pois quando existe comprometimento, é mais provável que a fixação de metas mais difíceis conduza a um desempenho superior. Sem comprometimento, o trabalhador ficará provavelmente mais frustrado ao ter que alcançar uma meta difícil. Por fim, o psicólogo (Locke, 1975) argumenta que as metas são mais eficazes quando são usadas para avaliar o desempenho. Quando os trabalhadores sabem que o seu desempenho é avaliado com base no facto de atingirem ou não as suas metas, o impacto destas aumenta (Cunha *et al.*, 2006).

Em jeito de conclusão, as metas mais eficazes parecem ser aquelas que combinam um aglomerado de características reunidas no acrónimo SMART: *specific, measurable, attainable, realistic e timed* (Cunha *et al.*, 2006).

A última teoria de processo apresentada neste estudo é a Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci e Ryan (1985). De acordo com os seus autores, as forças que despertam entusiasmo e persistência no indivíduo para prosseguir uma determinada linha de acção podem ser internas ou externas ao próprio, ou seja, a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca.

A motivação intrínseca encontra-se associada a um envolvimento activo em tarefas que o indivíduo considera interessantes e que, por sua vez, promovem a satisfação de necessidades de ordem mais elevada, nomeadamente, autonomia, competência e relacionamento interpessoal (Deci & Ryan, 1985, 2000).

A autonomia designa a percepção que o indivíduo tem de um *locus* de controlo interno forte, ou seja, o indivíduo acredita que pode intervir no seu ambiente e determinar o curso dos eventos (Deci & Ryan, 1985). Deci e Ryan (2000) sugerem que, quando recompensas extrínsecas são introduzidas para a realização de uma tarefa intrinsecamente interessante para o indivíduo, este tende a sentir-se controlado pela recompensa. Nesta situação, verifica-se uma mudança de um *locus* de causalidade interna para um *locus* de causalidade externa e o indivíduo sente que domina menos a origem do seu comportamento. A consequência é a diminuição da motivação intrínseca.

Embora a questão do efeito contraproducente das recompensas extrínsecas sobre a motivação intrínseca não seja pacífica (Deci, Koestner, & Ryan, 2001), a meta-análise de Deci, Koestner e Ryan (1999) sobre 128 estudos realizados durante três décadas por diversos investigadores parece confirmar o efeito perverso deste tipo de recompensas sobre a motivação intrínseca.

Deste modo, e de acordo com Deci e Ryan (2000), a autonomia é essencial para a motivação intrínseca, a qual é enfraquecida por situações de coerção, vigilância, avaliação e estabelecimento de prazos que colocam o *locus* de causalidade em factores externos. Conceder oportunidades de escolha e reconhecer a experiência pessoal do indivíduo favorecem a motivação intrínseca e a autoconfiança no próprio desempenho.

A competência é a “qualidade de quem é capaz de resolver determinados problemas ou de exercer determinadas funções” (Porto Editora, 2011). É também a crença na capacidade de corresponder positivamente às situações ou tarefas a realizar e a confiança em lidar com situações semelhantes no futuro (Vieira, 2006). A sensação de competência do indivíduo, assim como a sua motivação intrínseca são afectadas pelo *feedback* que recebe sobre o seu desempenho (Deci & Ryan, 2000). O *feedback* positivo tende a melhorar a motivação intrínseca, enquanto o *feedback* negativo diminui o sentimento de competência do indivíduo, causando uma diminuição da sua motivação.

O relacionamento interpessoal refere-se ao desejo de estar ligado a outros, de estimar e de se preocupar com os outros, recebendo afecto e consideração em troca (Deci & Ryan, 2000).

Assumindo um papel de menor centralidade sobre a motivação intrínseca do que a autonomia e a competência, a necessidade de relacionamento é, contudo, importante para o indivíduo. De acordo com Deci e Ryan (2000), um indivíduo pode sentir-se motivado para a realização de tarefas solitárias, não parecendo verificar-se nestes casos a necessidade de relacionamento como um factor determinante da motivação intrínseca. No entanto, uma base relacional estável parece providenciar sentimentos de segurança favoráveis à expressão da motivação intrínseca.

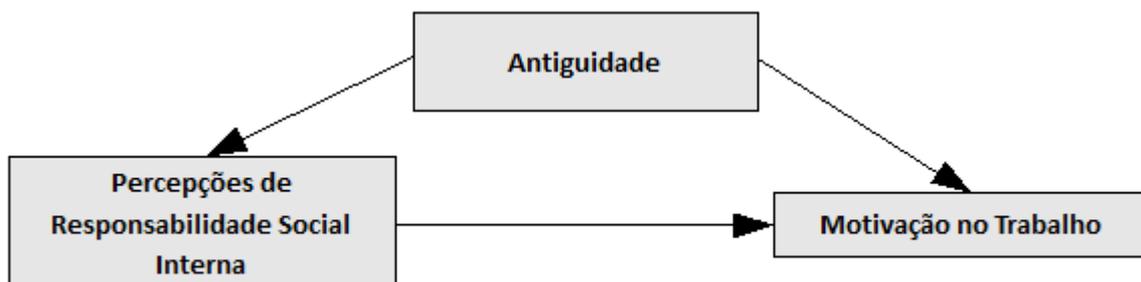
## II Responsabilidade Social Interna e Motivação no Trabalho

### 1. Metodologia

#### 1.1 Questões de Investigação

À luz da teoria apresentada no capítulo anterior, esta investigação tem como objectivo primário examinar a relação entre as políticas e as práticas de responsabilidade social interna de uma empresa portuguesa de distribuição alimentar e a motivação dos seus trabalhadores. Quais as percepções que estes têm das políticas e das práticas de responsabilidade social interna em vigor na sua empresa? Qual a influência exercida por estas percepções sobre a sua motivação no trabalho? Qual o papel da antiguidade nesta relação?

A Figura 12 representa o modelo hipotético a ser investigado, no qual se analisam os efeitos interactivos das percepções das políticas e das práticas de responsabilidade social interna consoante a antiguidade dos trabalhadores no vaticínio da motivação no trabalho:



*Figura 12.* Modelo hipotético dos efeitos interactivos das percepções das políticas e das práticas de responsabilidade social interna consoante a antiguidade dos trabalhadores na predição da motivação no trabalho

---

Adaptado de "Responsabilidade social das empresas e comprometimento organizacional: efeitos moderadores" por Ana Vicente, Teresa Rebelo & Gustavo Inverno, 2010, Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, p. 2440

## **1.2 Participantes**

Este estudo tem como universo os 1840 trabalhadores das 38 lojas e 3 plataformas de *food service* do Recheio Cash & Carry, uma empresa portuguesa de distribuição alimentar, localizadas de Norte a Sul do país e nos arquipélagos da Madeira e dos Açores.<sup>3</sup>

No que diz respeito à escolha da empresa, esta baseou-se em cinco razões fundamentais, aqui apresentadas de forma aleatória. Um dos motivos desta escolha deveu-se ao facto da empresa em questão fazer parte de um Grupo que sempre teve uma participação activa e, até pioneira, em termos de responsabilidade social interna. O actual Presidente relembra que:

Já nos anos 20, quem viesse para Jerónimo Martins era obrigado a estudar. E era obrigado a tirar aquilo que na época se chamava o curso comercial. E se as pessoas, ou as suas famílias não podiam pagar, o meu próprio avô pagava. Também quando havia alguém que ficava gravemente doente, e não tinha condição de pagar os tratamentos, não havia qualquer problema – fosse quem fosse, pagava-se. (Santos, 2005, p. 4)

Em 1930, e na sequência de tal inquietude, foi a primeira companhia no país a pagar subsídio de Natal aos seus trabalhadores e a criar um refeitório nas suas instalações.

Outra das razões que levaram a esta escolha foi o facto de, para este Grupo, e consequentemente, para a empresa estudada, a responsabilidade social constituir uma forma de gestão que visa não só a prossecução dos seus objectivos organizacionais, mas também a criação de valor para todos os seus *stakeholders*. A adopção de uma postura socialmente responsável tem, portanto, implicações na maneira de operar a todos os níveis do Grupo e das suas empresas, levando à definição de objectivos, estratégias e políticas que asseguram uma prática de gestão que tem em conta, simultaneamente, três variáveis: Lucro, Pessoas e Planeta (Grupo Jerónimo Martins, 2010a).

Uma vez que este estudo se centra na segunda variável, mais propriamente nos trabalhadores da empresa, chegou-se assim ao terceiro motivo de escolha deste universo: a particular atenção dada pela companhia à necessidade de, em cada momento, conseguir criar aquelas que para si são as condições mais justas e adequadas para que os trabalhadores possam dar o melhor que têm, podem e sabem, em benefício das unidades de negócio onde estão inseridos e também, naturalmente, em seu próprio benefício. Neste sentido, o Grupo

---

<sup>3</sup> Dados actualizados a 31 de Julho de 2011.

presta especial atenção a todos os assuntos relacionados com as condições de trabalho, remuneração e benefícios, formação e desenvolvimento pessoal e recrutamento (Grupo Jerónimo Martins, 2010b).

O quarto motivo desta escolha deveu-se ao facto do Grupo ter adoptado a definição de responsabilidade social apresentada no *Livro Verde* da Comissão das Comunidades Europeias, publicado em 2001, e que serviu de base para esta investigação.

E por último, mas não menos importante, a quinta razão desta escolha recaiu sobre o facto da autora desta pesquisa trabalhar na empresa há já alguns anos e ter assim facilidades de acesso aos trabalhadores e a uma panóplia de documentação institucional relevante.

Relativamente à aplicação do instrumento de recolha de dados, a autora optou por seguir um método de amostragem por conveniência (Hill & Hill, 1998), seleccionando quatro lojas com um número semelhante de trabalhadores, uma por cada zona operacional existente.

Deste modo, e como se poderá comprovar pelo Quadro 1, este estudo abrange uma amostra de 169 trabalhadores. No entanto, a adesão ao questionário não correspondeu aos 100%, muito provavelmente devido ao facto de este ter sido enviado durante o pico laboral do Verão. Para além disso, alguns dos questionários devolvidos continham informação incompleta e/ou inconsistente, tendo, por isso, sido invalidados. O número de participantes no estudo é assim de 75 trabalhadores.

Quadro 1. *Questionários Aplicados, Devolvidos e Validados*

Lojas	Questionários				
	Aplicados	Devolvidos	% Devolvidos	Validados	% Validados
Loja 1	43	33	76,7	27	81,8
Loja 2	47	0	0,0	0	0,0
Loja 3	38	16	42,1	16	100,0
Loja 4	41	36	87,8	32	88,9
<b>Total</b>	169	85	50,3	75	88,2

Em termos da sua caracterização, e como se pode verificar pelos Quadros 2 a 6, 44% dos trabalhadores são do sexo masculino e 56% do sexo feminino. No que diz respeito à idade, mais de metade (52%) situa-se no intervalo dos 31 aos 40 anos. Adicionalmente, pouco mais de metade dos trabalhadores (50,7%) colabora com a empresa há mais de dez anos. No que concerne à função, 66,7% dos trabalhadores são operadores, 16% são chefes de secção, 6,7%

pertencem à área administrativa, verificando-se a mesma percentagem de trabalhadores na área das vendas. Os restantes 4% dividem-se pela gerência (2,7%) e por função não identificada (1,3%). Quanto à situação contratual, é de sublinhar que 93,3% dos trabalhadores são efectivos, um indicador que demonstra bem a preocupação da empresa com a segurança dos postos de trabalho.

Quadro 2. *Distribuição dos Trabalhadores por Sexo*

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Masculino	33	44,0	44,0	44,0
Feminino	42	56	56,0	100,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Quadro 3. *Distribuição dos Trabalhadores por Idade*

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
18 – 20 anos	2	2,7	2,7	2,7
21 – 30 anos	20	26,7	26,7	29,3
31 – 40 anos	39	52,0	52,0	81,3
41 – 50 anos	12	16,0	16,0	97,3
51 – 60 anos	1	1,3	1,3	98,7
+ 60 anos	1	1,3	1,3	100,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Quadro 4. *Distribuição dos Trabalhadores por Antiguidade*

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
- 6 meses	1	1,3	1,3	1,3
6 meses – 1 ano	1	1,3	1,3	2,7
1 – 5 anos	14	18,7	18,7	21,3
5 – 10 anos	21	28,0	28,0	49,3
+ 10 anos	38	50,7	50,7	100,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Quadro 5. *Distribuição dos Trabalhadores por Função*

	Frequência	Porcentagem	% Válida	% Acumulada
Gerência	2	2,7	2,7	2,7
Área Administrativa	5	6,7	6,7	9,3
Chefe Secção	12	16,0	16,0	25,3
Vendas	5	6,7	6,7	32,0
Operador	50	66,7	66,7	98,7
Outro	1	1,3	1,3	100,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Quadro 6. *Distribuição dos Trabalhadores por Situação Contratual*

	Frequência	Porcentagem	% Válida	% Acumulada
Efectivo	70	93,3	93,3	93,3
Contratado	5	6,7	6,7	100,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.3 Instrumento de Recolha dos Dados

Os dados para esta investigação foram recolhidos por intermédio de um questionário (ver Apêndices). Este foi totalmente elaborado pela autora deste estudo, pois não lhe foi possível encontrar um questionário já validado, com base nos indicadores mais preponderantes de responsabilidade social interna apresentados no *Livro Verde* (Comissão das Comunidades Europeias, 2001) e dirigido exclusivamente a trabalhadores.

O referido instrumento foi analisado por duas especialistas do Instituto Superior Miguel Torga, em Coimbra, a fim de ajuizarem sobre a consistência do mesmo. Com base na sua avaliação, foram aprimorados alguns aspectos relativos à estrutura do inquérito.

Em seguida, foi levado a cabo um estudo-piloto, abrangendo cinco trabalhadores da loja onde a autora desta investigação trabalha. A estes foi pedido, não que respondessem ao questionário, mas sim que dessem a sua opinião no que dizia respeito à objectividade das afirmações apresentadas e à simplicidade da linguagem usada. Trata-se de uma população-alvo com um baixo nível de escolaridade, pelo que estes aspectos revelar-se-iam cruciais para a veracidade dos resultados. Neste estudo preliminar, houve o cuidado de inquirir

trabalhadores de ambos os sexos e com níveis de escolaridade diferentes. De salientar ainda que estes trabalhadores não foram abrangidos pelo estudo final. Na sua maioria, os seus comentários e sugestões foram tidos em conta e foram feitas alterações a nível sintáctico.

Posteriormente, o questionário foi enviado para o Departamento de Recursos Humanos da empresa para aprovação. Sugeriram-se apenas algumas alterações no que dizia respeito ao vocabulário utilizado.

Assim, o questionário encontra-se dividido em três partes. A primeira é composta por onze afirmações e tem como objectivo conhecer as percepções dos trabalhadores em relação às práticas de responsabilidade social interna em vigor na empresa. A segunda parte, também composta por onze afirmações, visa perceber até que ponto as referidas práticas têm impacto sobre a sua motivação. Por fim, a terceira secção pretende recolher informação sobre variáveis demográficas (sexo e idade) e profissionais (antiguidade, função e situação contratual) dos trabalhadores que possam influenciar a relação entre as suas percepções de responsabilidade social interna e a sua motivação no trabalho.

Na primeira e segunda partes, aplicou-se uma escala de Likert formada por um conjunto de cinco proposições, a saber: 1 – Concordo plenamente, 2 – Concordo, 3 – Nem concordo nem discordo, 4 – Não concordo e 5 – Não concordo de todo.

A autora reconhece que a informação recolhida poderia ser muito mais rica se tivesse optado por uma mescla de questões abertas e fechadas. No entanto, tendo ela conhecimento da carga laboral sofrida pelos trabalhadores em questão e antecipando que os questionários iriam ser preenchidos durante o horário de trabalho, achou por bem utilizar somente questões fechadas.

Foi garantido à população inquirida que a participação no estudo seria voluntária e que a informação recolhida seria anónima e confidencial. Garantiu-se também que os dados obtidos seriam usados estritamente no âmbito desta investigação e que todas as respostas seriam apresentadas em dados agregados, não se identificando, por isso, qualquer loja ou trabalhador. Por último, assegurou-se que a empresa não teria qualquer tipo de acesso à informação recolhida.

Os questionários foram enviados por correio interno para os(as) gerentes de loja, ficando estes(as) encarregues de preencher o seu exemplar, de distribuir os restantes pelos seus subordinados e de os recolher e devolver pela mesma via. Garantiu-se assim que não haveria qualquer custo financeiro para os inquiridos. Garantiu-se também a confidencialidade das

respostas ao enviar um envelope para cada questionário, onde, após o seu preenchimento, este deveria ser colocado e fechado.

## **2. Análise dos Dados**

Todos os dados foram analisados com o auxílio do *software* SPSS® - *Statistical Packet for Social Sciences* - (SPSS 16.0).

Depois da construção da matriz de dados, fez-se uma análise descritiva dos mesmos, baseada na distribuição de frequências simples e acumuladas. Em primeira instância, e de acordo com Pestana e Gageiro (2008), efectuou-se uma análise univariada dos dados obtidos. Analisaram-se as participações numéricas e percentuais em termos de variáveis demográficas (sexo e idade) e profissionais (antiguidade, função e situação contratual). Em seguida, e de uma forma global, fez-se o mesmo tipo de análise em relação às respostas dadas a cada uma das 11 afirmações presentes na primeira parte do questionário. Numa fase posterior, levou-se a cabo uma análise bivariada dos dados, ou seja, fez-se o cruzamento de cada uma das respostas concedidas às 11 afirmações relacionadas com as percepções dos trabalhadores acerca das políticas e das práticas de responsabilidade social interna com cada uma das respostas correspondentes às 11 afirmações que diziam respeito à sua motivação no trabalho. Para terminar, procedeu-se à recodificação da variável antiguidade, agregando as cinco categorias (- 6 meses, 6 meses – 1 ano, 1 – 5 anos, 5 – 10 anos e + 10 anos) em duas (- 10 anos e + 10 anos), de forma a obter uma distribuição homogénea do número de trabalhadores pelas duas categorias. Esta foi, na realidade, a razão pela qual se optou pela variável antiguidade para se fazer uma análise multivariada dos dados, cruzando-se aquela em simultâneo com as respostas dadas às 11 afirmações relacionadas com as percepções dos trabalhadores acerca das políticas e das práticas de responsabilidade social interna e as respostas correspondentes às 11 afirmações que diziam respeito à sua motivação no trabalho.

## **3. Apresentação dos Resultados**

### **3.1 Percepções das Políticas e das Práticas de Responsabilidade Social Interna**

Como se pode verificar através do Quadro 7, mais de metade dos trabalhadores envolvidos

neste estudo (57,3%) concordou que a formação oferecida pela empresa corresponde não só às suas necessidades de desenvolvimento profissional, mas também às suas necessidades de evolução pessoal. Se a esta percentagem se adicionarem os trabalhadores que afirmaram concordar plenamente com a afirmação (16%), obtém-se uma percentagem acumulada de 73,3%. Por outro lado, apenas 12% dos trabalhadores mostrou não ter opinião formada em relação a este tema. Treze vírgula três por cento dos trabalhadores não concordaram com a afirmação e somente 1,3% não concordou de todo com o facto da formação oferecida pela empresa corresponder também aos seus interesses pessoais.

Quadro 7. *Percepções da formação oferecida pela empresa*

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
Concordo plenamente	12	16,0	16,0	16,0
Concordo	43	57,3	57,3	73,3
Não concordo nem discordo	9	12,0	12,0	85,3
Não concordo	10	13,3	13,3	98,7
Não concordo de todo	1	1,3	1,3	100,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

De acordo com o Quadro 8, a maioria dos trabalhadores (61,3%) concordou que a empresa para a qual laboram fomenta as suas capacidades de autonomia e iniciativa. Mais uma vez, se a esta percentagem forem adicionados os trabalhadores que disseram concordar plenamente com a afirmação (8), atinge-se uma percentagem acumulada de 72%. Foram 16 (21,3%) os trabalhadores que se mostraram indiferentes em relação ao assunto. Cinco vírgula três por cento não concordou com o facto da empresa fomentar as capacidades de autonomia e iniciativa dos seus trabalhadores. Apenas 1 (1,3%) trabalhador não concordou de todo com a afirmação.

Os dados presentes no Quadro 9 mostram que dos 75 participantes neste estudo, 54,7% declarou estar de acordo com o facto das práticas de comunicação existentes na empresa contribuírem de forma positiva para o seu desempenho. Apenas 9,3% afirmou concordar plenamente com a afirmação. No entanto, se mais uma vez se fizer a soma das duas percentagens, obtém-se uma percentagem acumulada de 64%. Dezassete vírgula três por cento dos trabalhadores mostrou-se indeciso relativamente à matéria e 18,7% não concordou com a afirmação. Não se verificou nenhuma discordância total.

Quadro 8. *Percepções do fomento das capacidades de autonomia e iniciativa*

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
Concordo plenamente	8	10,7	10,7	10,7
Concordo	46	61,3	61,3	72,0
Não concordo nem discordo	16	21,3	21,3	93,3
Não concordo	4	5,3	5,3	98,7
Não concordo de todo	1	1,3	1,3	100,0
<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

Quadro 9. *Percepções da contribuição das práticas de comunicação para o bom desempenho dos trabalhadores*

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
Concordo plenamente	7	9,3	9,3	9,3
Concordo	41	54,7	54,7	64,0
Não concordo nem discordo	13	17,3	17,3	81,3
Não concordo	14	18,7	18,7	100,0
<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

Relativamente ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar proporcionado pela empresa (Quadro 10), 48% dos trabalhadores inquiridos concordou com a afirmação apresentada, tendo 8% concordado plenamente com esta. Uma percentagem, que se poderá considerar significativa, de 22,7% dos participantes revelou não ter opinião formada sobre o assunto. Catorze vírgula sete por cento afirmou não concordar com a frase e 6,7% demonstrou não concordar de todo.

Quadro 10. *Percepções do equilíbrio proporcionado entre vida profissional e vida familiar*

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
Concordo plenamente	6	8,0	8,0	8,0
Concordo	36	48,0	48,0	56,0
Não concordo nem discordo	17	22,7	22,7	78,7
Não concordo	11	14,7	14,7	93,3
Não concordo de todo	5	6,7	6,7	100,0
<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

De menor consensualidade parece ser também a afirmação relativa aos planos de saúde, segurança e apoio social disponibilizados pela empresa. Dos trabalhadores inquiridos, apenas 34,7% concordaram com a afirmação apresentada. Mesmo que a esta percentagem se adicionem os 9,3% que afirmaram concordar plenamente com a frase, apenas se atingem os 44%. Ao fazer-se a análise do Quadro 11 pode verificar-se ainda a ocorrência da mesma percentagem (22,7%) de indecisões e discordâncias relativamente a esta matéria. Dez vírgula sete por cento dos trabalhadores discordaram totalmente da afirmação que lhes foi apresentada.

Quadro 11. *Percepções dos planos de saúde, segurança e apoio social disponibilizados pela empresa*

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
Concordo plenamente	7	9,3	9,3	9,3
Concordo	26	34,7	34,7	44,0
Não concordo nem discordo	17	22,7	22,7	66,7
Não concordo	17	22,7	22,7	89,3
Não concordo de todo	8	10,7	10,7	100,0
<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

De acordo com os dados presentes no Quadro 12, 50,7% dos trabalhadores em análise concordaram que a mão-de-obra da empresa é composta por pessoas de várias ascendências, nacionalidades e grupos étnicos, por pessoas de diferentes religiões, convicções políticas ou ideológicas ou mesmo por pessoas portadoras de deficiência. Para além disso, 10,7% dos participantes concordaram plenamente com a frase em questão, alcançando-se deste modo uma percentagem acumulada de concordância de 61,3%. Contudo, 26,7% dos trabalhadores demonstraram não ter opinião formada sobre a diversidade de mão-de-obra da empresa. Oito por cento não concordaram com a afirmação apresentada. Por fim, 4% dos trabalhadores afirmaram assertivamente que não concordavam de todo com a afirmação.

Este estudo procurou também saber das percepções dos trabalhadores quanto à política de igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira entre homens e mulheres em vigor na empresa. Quarenta e seis vírgula sete por cento dos inquiridos concordaram que esta tem em prática uma tal política. Se a estes se adicionarem os 13,3% que afirmaram concordar plenamente com a afirmação, obtém-se uma percentagem acumulada de 60%. Todavia,

18,7% dos participantes não estão certos ou não quiseram revelar a sua opinião no que diz respeito a este tema. Treze vírgula três por cento dos trabalhadores não concordaram com a afirmação enquanto que 8% afirmaram não concordar de todo com a existência desta política de igualdade (Quadro 13).

Quadro 12. *Percepções da diversidade de mão-de-obra da empresa*

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
Concordo plenamente	8	10,7	10,7	10,7
Concordo	38	50,7	50,7	61,3
Não concordo nem discordo	20	26,7	26,7	88,0
Não concordo	6	8,0	8,0	96,0
Não concordo de todo	3	4,0	4,0	100,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Quadro 13. *Percepções da política de igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira entre homens e mulheres*

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
Concordo plenamente	10	13,3	13,3	13,3
Concordo	35	46,7	46,7	60,0
Não concordo nem discordo	14	18,7	18,7	78,7
Não concordo	10	13,3	13,3	92,0
Não concordo de todo	6	8,0	8,0	100,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

No que concerne aos esquemas de atribuição de prémios aos trabalhadores, 66,7% destes concordaram com a afirmação apresentada, obtendo-se a impressionante percentagem acumulada de 97,3% quando àqueles se adicionam os 30,7% de trabalhadores que afirmaram concordar plenamente com a existência de tais esquemas. Ninguém afirmou discordar com a afirmação. Ainda assim, não deixa de ser surpreendente que 2 (2,7%) trabalhadores não tenham opinião formada sobre o assunto (Quadro 14).

Relativamente à segurança dos postos de trabalho (Quadro 15), 81,3% dos inquiridos concordaram, com maior ou menor intensidade, que a empresa só dispensa trabalhadores quando não existe nenhuma outra alternativa. Esta percentagem é bem elucidativa do grau de

confiança existente entre trabalhadores e chefias. Não obstante, 10,7% daqueles não concordaram nem discordaram da afirmação. Além disso, 4% dos trabalhadores não concordaram com a frase apresentada, verificando-se igual percentagem de discordância total.

Quadro 14. *Percepções dos esquemas de atribuição de prémios*

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
Concordo plenamente	23	30,7	30,7	30,7
Concordo	50	66,7	66,7	97,3
Não concordo nem discordo	2	2,7	2,7	100,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Quadro 15. *Percepções da segurança dos postos de trabalho*

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
Concordo plenamente	15	20,0	20,0	20,0
Concordo	46	61,3	61,3	81,3
Não concordo nem discordo	8	10,7	10,7	92,0
Não concordo	3	4,0	4,0	96,0
Não concordo de todo	3	4,0	4,0	100,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

As opiniões foram já bem mais divergentes no que se refere às percepções dos trabalhadores em relação à preocupação da empresa em prepará-los para enfrentarem os desafios da procura de um novo trabalho, caso essa necessidade venha a surgir (Quadro 16). Na verdade, 38,7% dos trabalhadores não teve sequer certezas sobre o assunto. Trinta e seis por cento concordaram com maior ou menor intensidade com a afirmação que lhes foi apresentada. Pelo contrário, 17,3% dos trabalhadores mostraram crer que esta preocupação não existe e 8% discordaram totalmente da afirmação.

A última questão a ser abordada foi a da discriminação, quer no local de trabalho, quer no momento da contratação de novos trabalhadores (Quadro 17). Cinquenta e três vírgula três por cento dos inquiridos concordaram com a afirmação apresentada e quando a esta percentagem se adicionaram os trabalhadores que disseram concordar plenamente com aquela (10,7%), alcançou-se um total acumulado de 64%. Ainda assim, 24% dos participantes no

estudo mostraram não ter opinião acerca do assunto. Seis vírgula sete por cento não concordaram com a existência de tal prática, aos quais se juntaram 5,3% que não concordaram de todo.

Quadro 16. *Percepções da preocupação da empresa com a empregabilidade futura dos seus trabalhadores*

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
Concordo plenamente	5	6,7	6,7	6,7
Concordo	22	29,3	29,3	36,0
Não concordo nem discordo	29	38,7	38,7	74,7
Não concordo	13	17,3	17,3	92,0
Não concordo de todo	6	8,0	8,0	100,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Quadro 17. *Percepções das práticas não discriminatórias*

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
Concordo plenamente	8	10,7	10,7	10,7
Concordo	40	53,3	53,3	64,0
Não concordo nem discordo	18	24,0	24,0	88,0
Não concordo	5	6,7	6,7	94,7
Não concordo de todo	4	5,3	5,3	100,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### **3.2 Percepções das Políticas e das Práticas de Responsabilidade Social Interna e Motivação no Trabalho**

A segunda parte do questionário visou indagar os trabalhadores acerca do impacto que as políticas e as práticas de responsabilidade social interna, já mencionadas, têm sobre a sua motivação no trabalho.

Nesse sentido, e à semelhança do que aconteceu com a primeira parte do questionário, a primeira afirmação aludiu à formação oferecida pela empresa e procurou saber até que ponto esta constitui uma fonte motivacional. Como se pode verificar através do Quadro 18, metade dos 12 trabalhadores que concordaram plenamente com o facto da formação oferecida pela

empresa corresponder não só às suas necessidades de desenvolvimento profissional, mas também às suas necessidades de evolução pessoal, expressaram a mesma opinião em relação à influência que essa formação exerce sobre a sua motivação no trabalho. Apenas 3 (7%) dos 43 trabalhadores que concordaram com a afirmação presente na primeira parte do questionário afirmaram não se sentirem motivados com a formação disponibilizada.

Quadro 18. *Relação entre percepções da formação oferecida pela empresa e motivação no trabalho*

		II					Total
		Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
II	Concordo plenamente	Freq. 6	4	1	1	0	12
		% 50,0	33,3	8,3	8,3	0,0	100,0
	Concordo	Freq. 3	29	8	2	1	43
		% 7,0	67,4	18,6	4,7	2,3	100,0
	Não concordo nem discordo	Freq. 0	2	5	1	1	9
		% 0,0	22,2	55,6	11,1	11,1	100,0
	Não concordo	Freq. 1	3	1	5	0	10
		% 10,0	30,0	10,0	50,0	0,0	100,0
	Não concordo de todo	Freq. 0	0	1	0	0	1
		% 0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Total	Freq.	10	38	16	9	2	75
	%	13,3	50,7	21,3	12,0	2,7	100,0

De acordo com o Quadro 19, todos os trabalhadores (8) que demonstraram plena convicção de que a empresa fomenta as suas capacidades de autonomia e iniciativa, declararam, com mais ou menos veemência, que gostariam de desempenhar funções com maior autonomia e responsabilidade. Vinte e nove (63%) dos 46 inquiridos que concordaram com a afirmação presente na primeira parte do questionário, revelaram o desejo de o poder fazer. É de acrescentar ainda que 12 (75%) dos 16 trabalhadores que não tiveram opinião formada sobre a capacidade da empresa fomentar estas competências, afirmaram que gostariam de desempenhar funções onde as pudessem pôr em prática.

De igual modo, todos os inquiridos (7) que afirmaram estar plenamente convictos de que as práticas de comunicação existentes na empresa contribuem para o seu bom desempenho, declararam, com maior ou menor certeza, que o *feedback* que recebem dos seus superiores contribui para o aumento da sua motivação no trabalho. Ainda na mesma linha do que sucedeu com a afirmação anterior, 24 (58,5%) dos 41 trabalhadores que concordaram com a

frase presente na primeira parte do questionário, concordaram também com a influência que o *feedback* recebido exerce sobre a sua motivação. Adicionalmente, 50% daqueles que afirmaram discordar com o facto das práticas de comunicação existentes na empresa contribuírem para o seu bom desempenho, também não creem que esta prática possa influenciar a sua motivação (Quadro 20).

Quadro 19. *Relação entre percepções do fomento das capacidades de autonomia e iniciativa e motivação no trabalho*

		II2					Total
		Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
I2	Concordo plenamente	Freq. 5	3	0	0	0	8
		% 62,5	37,5	0,0	0,0	0,0	100,0
	Concordo	Freq. 11	29	5	0	1	46
		% 23,9	63,0	10,9	0,0	2,2	100,0
	Não concordo nem discordo	Freq. 1	12	2	1	0	16
		% 6,2	75,0	12,5	6,2	0,0	100,0
	Não concordo	Freq. 1	2	0	1	0	4
		% 25,0	50,0	0,0	25,0	0,0	100,0
	Não concordo de todo	Freq. 0	0	1	0	0	1
		% 0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Total		Freq. 18	46	8	2	1	75
		% 24,0	61,3	10,7	2,7	1,3	100,0

Quadro 20. *Relação entre percepções da contribuição das práticas de comunicação para o bom desempenho dos trabalhadores e motivação no trabalho (I)*

		II3					Total
		Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
I3	Concordo plenamente	Freq. 4	3	0	0	0	7
		% 57,1	42,9	0,0	0,0	0,0	100,0
	Concordo	Freq. 3	24	10	4	0	41
		% 7,3	58,5	24,4	9,8	0,0	100,0
	Não concordo nem discordo	Freq. 0	4	6	2	1	13
		% 0,0	30,8	46,2	15,4	7,7	100,0
	Não concordo	Freq. 0	2	2	7	3	14
		% 0,0	14,3	14,3	50,0	21,4	100,0
Total		Freq. 7	33	18	13	4	75
		% 9,3	44,0	24,0	17,3	5,3	100,0

Com o intuito de fomentar a partilha transversal e integrada de conhecimento e assim construir e fortalecer a identidade do Grupo e, conseqüentemente, da empresa, foram criados vários instrumentos de comunicação interna como, por exemplo, o portal Intranet, as revistas internas, os meios audiovisuais, as mensagens personalizadas, entre outros (Grupo Jerónimo Martins, 2009). Desta forma, a quarta afirmação da segunda parte do questionário visou conhecer o papel exercido pelos referidos instrumentos sobre a motivação dos trabalhadores. Como se pode verificar através do Quadro 21, 6 (85,7%) dos 7 trabalhadores que concordaram plenamente com o facto das práticas de comunicação existentes na empresa contribuírem para o seu bom desempenho, disseram acreditar, com maior ou menor intensidade, que os instrumentos de comunicação são importantes para a sua motivação no trabalho. Vinte e nove (70,7%) dos 41 trabalhadores que concordaram com a frase presente na primeira parte do questionário, concordaram também com a influência dos referidos instrumentos sobre a sua motivação. Metade dos 14 inquiridos que não concordaram com o efeito benéfico das práticas de comunicação existentes na empresa sobre o seu desempenho, declararam não ter certezas em relação ao papel dos instrumentos de comunicação por ela utilizados.

Quadro 21. *Relação entre percepções da contribuição das práticas de comunicação para o bom desempenho dos trabalhadores e motivação no trabalho (II)*

		II4					Total
		Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
I3 Concordo plenamente	Freq.	1	5	1	0	0	7
	%	14,3	71,4	14,3	0,0	0,0	100,0
Concordo	Freq.	2	29	8	2	0	41
	%	4,9	70,7	19,5	4,9	0,0	100,0
Não concordo nem discordo	Freq.	0	3	10	0	0	13
	%	0,0	23,1	76,9	0,0	0,0	100,0
Não concordo	Freq.	0	3	7	2	2	14
	%	0,0	21,4	50,0	14,3	14,3	100,0
Total	Freq.	3	40	26	4	2	75
	%	4,0	53,3	34,7	5,3	2,7	100,0

Ao fazer-se o cruzamento das respostas às duas afirmações referentes ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar proporcionado pela empresa (Quadro 22), verificou-se que 4 (80%) dos 5 trabalhadores que afirmaram discordar totalmente da existência desta prática,

concordaram sem qualquer dúvida que trabalhariam com maior empenho se tivessem mais tempo livre para si e para as suas famílias. Porém, e através de uma análise mais profunda dos dados obtidos, detectou-se algo de contraditório. Dezoito (50%) dos 36 trabalhadores que pensam que a empresa lhes proporciona um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, concordaram que trabalhariam com maior empenho se tivessem mais tempo livre para si e para as suas famílias. No seguimento desta linha de raciocínio, 10 (58,8%) dos 17 trabalhadores que não mostraram opinião formada sobre a existência desta prática, concordaram que trabalhariam com maior empenho caso ela existisse.

Quadro 22. *Relação entre percepções do equilíbrio proporcionado entre vida profissional e vida familiar e motivação no trabalho*

		IIS				Total
		Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo de todo	
I4 Concordo plenamente	Freq.	2	2	2	0	6
	%	33,3	33,3	33,3	0,0	100,0
Concordo	Freq.	2	18	10	4	36
	%	5,6	50,0	27,8	11,1	100,0
Não concordo nem discordo	Freq.	2	10	4	1	17
	%	11,8	58,8	23,5	5,9	100,0
Não concordo	Freq.	3	5	2	1	11
	%	27,3	45,5	18,2	9,1	100,0
Não concordo de todo	Freq.	4	1	0	0	5
	%	80,0	20,0	0,0	0,0	100,0
Total	Freq.	13	36	18	6	75
	%	17,3	48,0	24,0	8,0	100,0

No que concerne aos planos de saúde, segurança e apoio social disponibilizados pela empresa, os dados presentes no Quadro 23 mostram que 57,1% dos trabalhadores que concordaram a pleno com o facto de se sentirem adequadamente protegidos pela sua existência, também concordaram de modo cabal que estes são importantes para a sua motivação no trabalho. O mesmo quadro revela que 61,5% dos trabalhadores que concordaram sentirem-se protegidos pelos planos em causa, declararam também que estes são importantes para a sua motivação. Relativamente à percentagem de indecisões, 64,7% daqueles que titubearam no que diz respeito à sua percepção de protecção, vacilaram de igual modo em relação à influência que estes planos exercem sobre a sua motivação no trabalho. Cinquenta e dois vírgula nove por cento dos que afirmaram não concordar com a afirmação

apresentada na primeira parte do questionário, não concordaram também que os referidos planos exerçam qualquer tipo de influência sobre a sua motivação no trabalho. Metade dos inquiridos que primeiramente afirmaram não se sentirem de todo protegidos por estes planos, também não pensam de todo que estes influenciem a sua motivação.

Quadro 23. *Relação entre percepções dos planos de saúde, segurança e apoio social disponibilizados pela empresa e motivação no trabalho*

		II6					Total
		Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
I5	Concordo plenamente	Freq. 4	3	0	0	0	7
		% 57,1	42,9	0,0	0,0	0,0	100,0
	Concordo	Freq. 2	16	5	3	0	26
		% 7,7	61,5	19,2	11,5	0,0	100,0
	Não concordo nem discordo	Freq. 0	6	11	0	0	17
		% 0,0	35,3	64,7	0,0	0,0	100,0
	Não concordo	Freq. 1	2	3	9	2	17
		% 5,9	11,8	17,6	52,9	11,8	100,0
	Não concordo de todo	Freq. 0	0	2	2	4	8
		% 0,0	0,0	25,0	25,0	50,0	100,0
Total		Freq. 7	27	21	14	6	75
		% 9,3	36,0	28,0	18,7	8,0	100,0

Existem hoje inúmeros argumentos a favor da presença de uma mão-de-obra diversificada nas organizações. Kundu (2003) menciona alguns: a prestação de serviços superiores, pois mais facilmente se entendem as necessidades de todos os clientes; a abrangência de uma maior diversidade de segmentos e nichos de mercado; a criação de interações e formas de comunicação mais efectivas, que são essenciais para o desenvolvimento do negócio; a facilitação da entrada na arena internacional, tão importante nesta era de globalização; o aumento da criatividade e da inovação, que proporcionam vantagem competitiva; a flexibilidade; e a resposta célere seguida de adaptação à mudança. É também um imperativo social e moral, pois todos têm um papel a desempenhar no progresso da sociedade.

Porém, este estudo pretendeu averiguar qual a influência exercida pela percepção da diversidade de mão-de-obra sobre a motivação dos próprios trabalhadores. De acordo com o Quadro 24, apenas 25% daqueles que reconhecem totalmente a existência da diversidade de mão-de-obra da empresa, se sentem plenamente motivados por ela. No entanto, 57,9% dos trabalhadores que concordaram que a mão-de-obra da empresa é composta por pessoas de

diferentes ascendências, nacionalidades, grupos étnicos, religiões, convicções políticas ou ideológicas, filiações sindicais, etc., concordaram também que esta diversidade é para si um factor motivacional. Mesmo os 66,7% dos que afirmaram não haver diversidade de mão-de-obra na empresa, declararam que esta seria para si um factor de motivação no trabalho. Na globalidade, 60% dos inquiridos concordaram, com maior ou menor intensidade, que uma mão-de-obra diversificada contribuiria positivamente para a sua motivação.

Quadro 24. *Relação entre percepções da diversidade de mão-de-obra da empresa e motivação no trabalho*

			I17				Total	
			Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo		Não concordo de todo
I6	Concordo plenamente	Freq.	2	4	2	0	0	8
		%	25,0	50,0	25,0	0,0	0,0	100,0
	Concordo	Freq.	2	22	12	1	1	38
		%	5,3	57,9	31,6	2,6	2,6	100,0
	Não concordo nem discordo	Freq.	2	8	8	2	0	20
		%	10,0	40,0	40,0	10,0	0,0	100,0
	Não concordo	Freq.	0	4	0	2	0	6
		%	0,0	66,7	0,0	33,3	0,0	100,0
	Não concordo de todo	Freq.	1	0	0	0	2	3
		%	33,3	0,0	0,0	0,0	66,7	100,0
Total		Freq.	7	38	22	5	3	75
		%	9,3	50,7	29,3	6,7	4,0	100,0

Em qualquer empresa, a diversidade de mão-de-obra e a igualdade de oportunidades devem constituir valores essenciais e andar sempre de mãos dadas (GRACE, 2004).

Ao fazer-se uma análise detalhada da informação presente no Quadro 25, verificou-se que 80% dos trabalhadores que afirmaram estar plenamente convictos de que a empresa tem em vigor uma política de igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira entre homens e mulheres, demonstraram pleno acordo no que diz respeito à influência que tais perspectivas têm sobre a sua motivação no trabalho. Adicionalmente, 68,6% daqueles que percebem a existência desta política, concordaram que as referidas perspectivas exercem um papel importante sobre a sua motivação. A meio da escala encontram-se 92,8% dos que não revelaram opinião formada acerca do tema, mas que acabaram por concordar, com maior ou menor certeza, que ter perspectivas de carreira é importante para a sua motivação no trabalho. O mesmo se passou com 70% daqueles que julgam não existir tal política e com

66,7% daqueles que não concordaram de todo com a afirmação apresentada na primeira parte do questionário.

Resumindo, os dados presentes no quadro abaixo mostram que 86,6% dos trabalhadores inquiridos concordaram, com maior ou menor intensidade, que ter perspectivas de carreira é importante para a sua motivação no trabalho. Esta questão está, de certo modo, relacionada com o desejo de desempenhar funções com maior autonomia e responsabilidade, cuja percentagem de concordância é igualmente elevada (cf. Quadro 19).

Quadro 25. *Relação entre percepções da política de igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira entre homens e mulheres e motivação no trabalho*

		I18					Total
		Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
I7	Concordo plenamente	Freq. 8	2	0	0	0	10
		% 80,0	20,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Concordo	Freq. 7	24	3	1	0	35
		% 20,0	68,6	8,6	2,9	0,0	100,0
	Não concordo nem discordo	Freq. 3	10	1	0	0	14
		% 21,4	71,4	7,1	0,0	0,0	100,0
	Não concordo	Freq. 3	4	0	2	1	10
		% 30,0	40,0	0,0	20,0	10,0	100,0
	Não concordo de todo	Freq. 1	3	1	1	0	6
		% 16,7	50,0	16,7	16,7	0,0	100,0
Total	Freq.	22	43	5	4	1	75
	%	29,3	57,3	6,7	5,3	1,3	100,0

À semelhança do que aconteceu com o tema referido no parágrafo anterior, 86,6% dos trabalhadores inquiridos, concordaram, com maior ou menor convicção, que os esquemas de atribuição de prémios instituídos pela empresa são para si um factor de motivação profissional. Como se pode constatar através do Quadro 26, este é um tema muito consensual, quer a nível de percepções, quer a nível de motivação.

De menor consensualidade parece ser a matéria relativa à preocupação da empresa com a segurança dos postos de trabalho. De acordo com o Quadro 27, dos 15 trabalhadores que se declararam plenamente seguros de que a empresa só os dispensaria quando não existisse nenhuma outra alternativa, 7 (46,7%) concordaram que trabalhariam com menor empenho se sentissem que poderiam ser dispensados a qualquer momento, ao passo que outros tantos não concordaram, de uma forma ou de outra, que tal situação pudesse afectar o seu empenho.

Além disso, dos 46 inquiridos que demonstraram acreditar na existência de tal preocupação por parte da empresa, 9 (19,6%) concordaram plenamente que trabalhariam com menor empenho caso sentissem que o seu posto de trabalho estava em risco. Dezoito (39,1%) ficaram-se pela mera concordância e 8 (17,4%) não expressaram a sua opinião relativamente a este assunto. Ao todo, 52% dos trabalhadores inquiridos concordaram, com mais ou menos certezas, que trabalhariam com menor empenho se porventura sentissem que poderiam ser dispensados a qualquer momento.

Quadro 26. *Relação entre percepções dos esquemas de atribuição de prémios e motivação no trabalho*

		II9					Total
		Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
I8	Concordo plenamente	Freq. 16	5	1	0	1	23
		% 69,6	21,7	4,3	0,0	4,3	100,0
	Concordo	Freq. 15	29	4	1	1	50
		% 30,0	58,0	8,0	2,0	2,0	100,0
	Não concordo nem discordo	Freq. 0	0	1	1	0	2
		% 0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	100,0
Total		Freq. 31	34	6	2	2	75
		% 41,3	45,3	8,0	2,7	2,7	100,0

Quadro 27. *Relação entre percepções da segurança dos postos de trabalho e motivação no trabalho*

		II10					Total
		Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
I9	Concordo plenamente	Freq. 0	7	1	5	2	15
		% 0,0	46,7	6,7	33,3	13,3	100,0
	Concordo	Freq. 9	18	8	9	2	46
		% 19,6	39,1	17,4	19,6	4,3	100,0
	Não concordo nem discordo	Freq. 1	3	2	2	0	8
		% 12,5	37,5	25,0	25,0	0,0	100,0
	Não concordo	Freq. 0	0	0	3	0	3
		% 0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
	Não concordo de todo	Freq. 1	0	0	0	2	3
		% 33,3	0,0	0,0	0,0	66,7	100,0
Total		Freq. 11	28	11	19	6	75
		% 14,7	37,3	14,7	25,3	8,0	100,0

A segurança dos postos de trabalho não pressupõe apenas a manutenção do emprego presente, mas também a empregabilidade futura. Consequentemente, esta poderá ser uma matéria com forte potencial (des)motivador. Assim, e de acordo com os dados presentes no Quadro 28, dos 5 inquiridos que demonstraram percepção total no que diz respeito à preocupação da empresa em preparar os seus trabalhadores para enfrentarem os desafios da procura de um novo trabalho, caso surja essa necessidade, 3 (60%) concordaram, com maior ou menor certeza, que trabalhariam com menos empenho se sentissem que poderiam ser dispensados a qualquer momento. Adicionalmente, dos 22 trabalhadores que concordaram que quando há a necessidade de dispensar alguém, há também a preocupação de preparar esse alguém para enfrentar os desafios da procura de um novo trabalho, 14 (63,6%) concordaram que trabalhariam com menor empenho se acaso sentissem que poderiam ser dispensados de uma hora para a outra. De entre os 29 trabalhadores que vacilaram em relação à preocupação da empresa com o seu futuro, 9 (31%) concordaram que trabalhariam com menor empenho se sentissem que poderiam ser dispensados, outros 9 (31%) discordaram e 7 (24,1%) demonstraram alguma indecisão. Quanto às 19 discordâncias registadas no que concerne à já referida preocupação da entidade empregadora, 9 (47,4%) concordaram, com maior ou menor intensidade, com o efeito nefasto da insegurança laboral sobre o seu empenho, sendo que 10 (52,6%) discordaram, com maior ou menor certeza, com a afirmação apresentada.

Quadro 28. *Relação entre percepções da preocupação da empresa com a empregabilidade futura dos seus trabalhadores e motivação no trabalho*

	II10					Total
	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
I10 Concordo plenamente	Freq. 1	2	0	1	1	5
	% 20,0	40,0	0,0	20,0	20,0	100,0
Concordo	Freq. 1	14	4	2	1	22
	% 4,5	63,6	18,2	9,1	4,5	100,0
Não concordo nem discordo	Freq. 3	9	7	9	1	29
	% 10,3	31,0	24,1	31,0	3,4	100,0
Não concordo	Freq. 4	2	0	6	1	13
	% 30,8	15,4	0,0	46,2	7,7	100,0
Não concordo de todo	Freq. 2	1	0	1	2	6
	% 33,3	16,7	0,0	16,7	33,3	100,0
Total	Freq. 11	28	11	19	6	75
	% 14,7	37,3	14,7	25,3	8,0	100,0

Por fim, e no que toca a discriminação, 87,5% dos trabalhadores que concordaram que, quer no local de trabalho, quer no momento da contratação, a empresa não adopta qualquer medida discriminatória, concordaram também, com maior ou menor convicção, que a sua motivação diminuiria se assistissem a qualquer tipo de medida discriminatória dentro da empresa. Por sua vez, 72,2% daqueles que não souberam e/ou não quiseram expressar a sua opinião no que se refere ao comportamento da empresa, concordaram igualmente, com maior ou menor intensidade, que a sua motivação seria afectada caso testemunhassem algum episódio discriminante (Quadro 29).

Quadro 29. *Relação entre percepções das práticas não discriminatórias e motivação no trabalho*

		III1					Total
		Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
III1	Concordo plenamente	Freq. 2	1	2	3	0	8
		% 25,0	12,5	25,0	37,5	0,0	100,0
	Concordo	Freq. 11	24	3	2	0	40
		% 27,5	60,0	7,5	5,0	0,0	100,0
	Não concordo nem discordo	Freq. 4	9	4	0	1	18
		% 22,2	50,0	22,2	0,0	5,6	100,0
	Não concordo	Freq. 2	2	0	1	0	5
		% 40,0	40,0	0,0	20,0	0,0	100,0
	Não concordo de todo	Freq. 1	0	0	1	2	4
		% 25,0	0,0	0,0	25,0	50,0	100,0
Total		Freq. 20	36	9	7	3	75
		% 26,7	48,0	12,0	9,3	4,0	100,0

### 3.3 Percepções das Políticas e das Práticas de Responsabilidade Social Interna, Motivação no Trabalho e Antiguidade

A terceira parte do questionário pretendeu recolher informação sobre variáveis demográficas (sexo e idade) e profissionais (antiguidade, função e situação contratual) dos trabalhadores que pudessem influenciar a relação entre as suas percepções de responsabilidade social interna e a sua motivação no trabalho. Uma vez que a variável antiguidade foi aquela que, depois de recodificada, apresentou uma distribuição homogénea do número de trabalhadores pelas categorias “- 10 anos” e “+ 10 anos”, optou-se por se considerar apenas esta variável para se fazer uma análise multivariada dos dados, cruzando-se

a variável em simultâneo com as respostas dadas às 11 afirmações relacionadas com as percepções dos trabalhadores acerca das políticas e das práticas de responsabilidade social interna e as respostas correspondentes às 11 afirmações que diziam respeito à sua motivação no trabalho.

De modo a evitar uma excessiva dispersão dos dados que dificultaria a detecção de tendências e a leitura do texto agregaram-se os resultados da categoria “Concordo plenamente” com a categoria “Concordo” e da categoria “Não concordo” com a categoria “Não concordo de todo”, permanecendo a categoria “Não concordo nem discordo” inalterada.

Assim, e através da análise do Quadro 30, verificou-se que, de entre os trabalhadores com menos de 10 anos de serviço, 22 (88%) dos 25 que concordaram com o facto da formação oferecida pela empresa corresponder não só às suas necessidades de desenvolvimento profissional, mas também às suas necessidades de evolução pessoal, expressaram a mesma opinião em relação à influência que essa formação exerce sobre a sua motivação no trabalho. Em relação ao grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade, 20 (66,7%) dos 30 que concordaram com o primeiro facto, declararam ser da mesma opinião no que concerne à influência que a formação oferecida exerce sobre a sua motivação. A diferença entre as duas categorias assemelha-se pequena. Relativamente às percepções da formação oferecida pela empresa, o número de concordâncias é mais elevado nos trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade (30 para 25). Pelo contrário, no que diz respeito à influência exercida por essas percepções sobre a motivação dos trabalhadores, o número de concordâncias é mais elevado no grupo de trabalhadores com menos de 10 anos de serviço (22 para 20). Esta pequena diferença parece indiciar que quebrar o ciclo de aprendizagem à medida que a idade da reforma se aproxima não é jamais uma via prudente (Gomes *et al.*, 2008). No entanto, importa esclarecer que nem sempre antiguidade é sinónimo de mais idade.

De acordo com o Quadro 31, e entre os trabalhadores com menos de 10 anos de serviço, verificou-se que 26 (89,7%) dos 29 que concordaram com o facto da empresa fomentar as suas capacidades de autonomia e iniciativa, declararam que gostariam de desempenhar funções com maior autonomia e responsabilidade. Em relação ao grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade, 22 (88%) dos 25 que concordaram com o primeiro facto, afirmaram que gostariam de ser mais autónomos e responsáveis na sua função. A diferença entre as duas categorias é igualmente pequena. No entanto, quer o número de concordâncias relativamente às percepções do fomento das capacidades de autonomia e iniciativa dos

trabalhadores, quer o número de concordâncias no que diz respeito à influência exercida por essas percepções sobre a motivação dos mesmos, é mais elevado nos trabalhadores com menos de 10 anos de antiguidade (29 para 25 e 26 para 22, respectivamente).

Quadro 30. *Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções da formação oferecida pela empresa na predição da motivação no trabalho*

			III					Total
			Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
- 10 anos	I1	Concordo plenamente	4	2	0	0	0	6
		Concordo	1	15	3	0	0	19
		Não concordo nem discordo	0	1	3	0	1	5
		Não concordo	1	2	1	3	0	7
		Total	6	20	7	3	1	37
+ 10 anos	I1	Concordo plenamente	2	2	1	1	0	6
		Concordo	2	14	5	2	1	24
		Não concordo nem discordo	0	1	2	1	0	4
		Não concordo	0	1	0	2	0	3
		Não concordo de todo	0	0	1	0	0	1
Total	4	18	9	6	1	38		

Quadro 31. *Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções do fomento das suas capacidades de autonomia e iniciativa na predição da sua motivação*

			II2					Total
			Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
- 10 anos	I2	Concordo plenamente	3	2	0	0	0	5
		Concordo	6	15	2	0	1	24
		Não concordo nem discordo	1	4	1	1	0	7
		Não concordo	0	1	0	0	0	1
		Total	10	22	3	1	1	37
+ 10 anos	I2	Concordo plenamente	2	1	0	0		3
		Concordo	5	14	3	0		22
		Não concordo nem discordo	0	8	1	0		9
		Não concordo	1	1	0	1		3
		Não concordo de todo	0	0	1	0		1
Total	8	24	5	1		38		

O Quadro 32 mostra que, de entre os trabalhadores com menos de 10 anos de serviço, 16 (64%) dos 25 que concordaram com o facto de que as práticas de comunicação existentes na empresa contribuem para o seu bom desempenho, declararam que o *feedback* que recebem dos seus superiores contribui para o aumento da sua motivação no trabalho. Porém, entre estes 25 trabalhadores encontram-se 7 (28%) que não revelaram opinião formada em relação à influência desse *feedback* sobre a sua motivação. No que se refere ao grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade, 18 (78,3%) dos 23 que concordaram com o primeiro facto, concordaram também com a influência que o *feedback* recebido exerce sobre a sua motivação. A diferença entre as duas categorias permanece pequena. No entanto, contrariamente ao que sucedeu com a análise dos dados presentes no Quadro 30, verificou-se que relativamente às percepções da contribuição das práticas de comunicação para o bom desempenho dos trabalhadores, o número de concordâncias é mais elevado nos trabalhadores com menos de 10 anos de antiguidade (25 para 23). Ao invés, no que diz respeito à influência exercida pelo *feedback* que recebem dos superiores sobre a sua motivação, o número de concordâncias é mais elevado no grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de serviço (18 para 16).

Quadro 32. *Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções da contribuição das práticas de comunicação para o seu bom desempenho na predição da motivação no trabalho (I)*

	II3					Total
	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
- 10 anos I3	Concordo plenamente	3	2	0	0	5
	Concordo	1	10	7	2	20
	Não concordo nem discordo	0	3	1	0	5
	Não concordo	0	1	1	5	7
	Total	4	16	9	7	37
+ 10 anos I3	Concordo plenamente	1	1	0	0	2
	Concordo	2	14	3	2	21
	Não concordo nem discordo	0	1	5	2	8
	Não concordo	0	1	1	2	7
	Total	3	17	9	6	38

Os dados presentes no Quadro 33 revelam o mesmo padrão dos dados que constam no quadro anterior. De entre os trabalhadores com menos de 10 anos de serviço, 18 (72%) dos 25 que concordaram com o facto de que as práticas de comunicação existentes na empresa contribuem para o seu bom desempenho, disseram acreditar que os instrumentos de comunicação são importantes para a sua motivação no trabalho. Porém, entre estes 25 trabalhadores encontram-se 6 (24%) que não revelaram opinião formada em relação à influência dos referidos instrumentos sobre a sua motivação. No que se refere ao grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade, 19 (82,6%) dos 23 que concordaram com o primeiro facto, concordaram também com a influência dos referidos instrumentos sobre a sua motivação. A diferença entre as duas categorias continua a ser pequena. Relativamente às percepções da contribuição das práticas de comunicação para o bom desempenho dos trabalhadores, o número de concordâncias é mais elevado nos trabalhadores com menos de 10 anos de antiguidade (25 para 23). Ao invés, no que diz respeito à influência exercida pelos instrumentos de comunicação sobre a sua motivação, o número de concordâncias é mais elevado no grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de serviço (19 para 18).

Quadro 33. *Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções da contribuição das práticas de comunicação para o seu bom desempenho na predição da motivação no trabalho (II)*

	II4						Total
	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo		
- 10 anos I3	Concordo plenamente	1	3	1	0	0	5
	Concordo	0	14	5	1	0	20
	Não concordo nem discordo	0	2	3	0	0	5
	Não concordo	0	0	5	1	1	7
	Total	1	19	14	2	1	37
+ 10 anos I3	Concordo plenamente	0	2	0	0	0	2
	Concordo	2	15	3	1	0	21
	Não concordo nem discordo	0	1	7	0	0	8
	Não concordo	0	3	2	1	1	7
	Total	2	21	12	2	1	38

No que toca ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar proporcionado pela empresa (Quadro 34), entre os trabalhadores com menos de 10 anos de serviço, verificou-se

que 8 (44,4%) dos 18 que concordaram com a existência desta prática, concordaram também que trabalhariam com maior empenho se tivessem mais tempo livre para si e para as suas famílias. Porém, entre estes 18 (48,6% do total de trabalhadores com menos de 10 anos de serviço) encontram-se 6 (33,3%) que não revelaram opinião formada sobre se trabalhariam com maior empenho caso esta prática existisse e 4 (22,2%) que julgam não existir qualquer tipo de relação entre esta prática e o seu empenho. No que concerne ao grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade, 16 (66,7%) dos 24 que concordaram com o primeiro facto, afirmaram que trabalhariam com maior empenho se tivessem mais tempo livre para si e para as suas famílias. À semelhança do que aconteceu com a outra categoria, mas representando uma percentagem mais baixa, entre estes 24 trabalhadores encontram-se 6 (25%) que se mostraram indecisos relativamente à relação entre esta prática e o seu empenho.

Quadro 34. *Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções do equilíbrio proporcionado entre vida profissional e vida familiar na predição da motivação no trabalho*

	II5					Total
	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
- 10 anos 14	Concordo plenamente	1	1	1	0	3
	Concordo	0	6	5	2	15
	Não concordo nem discordo	1	7	1	1	10
	Não concordo	3	0	2	1	6
	Não concordo de todo	3	0	0	0	3
	Total	8	14	9	4	37
+ 10 anos 14	Concordo plenamente	1	1	1	0	3
	Concordo	2	12	5	2	21
	Não concordo nem discordo	1	3	3	0	7
	Não concordo	0	5	0	0	5
	Não concordo de todo	1	1	0	0	2
	Total	5	22	9	2	38

Em suma, e no que diz respeito a concordâncias, a diferença entre as duas categorias continua a não ser muito significativa, mas é maior do que a encontrada nos quadros anteriores. Assim, quer o número de concordâncias relativamente às percepções do equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar proporcionado pela empresa, quer o número de concordâncias no que diz respeito à influência exercida por essas percepções sobre o

empenho/motivação dos trabalhadores, é mais elevado nos trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade (24 para 18 e 16 para 8, respectivamente).

Os planos de saúde, segurança e apoio social disponibilizados pelas empresas assumem cada vez mais um papel preponderante, não só no início da carreira laboral, como também com o aproximar da idade da reforma. Assim, e de acordo com o Quadro 35, entre os trabalhadores com menos de 10 anos de serviço, verificou-se que 15 (75%) dos 20 que concordaram sentirem-se protegidos pelos planos de saúde, segurança e apoio social disponibilizados pela empresa, concordaram também que estes são importantes para a sua motivação no trabalho. No que concerne ao grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade, 10 (76,9%) dos 13 que concordaram com o primeiro facto, concordaram de igual modo que a existência dos referidos planos influencia a sua motivação. A diferença entre as duas categorias continua a não ser muito significativa. Porém, quer o número de concordâncias relativamente às percepções dos planos de saúde, segurança e apoio social disponibilizados pela empresa, quer o número de concordâncias no que diz respeito à influência exercida por essas percepções sobre a motivação dos trabalhadores, é mais elevado nos trabalhadores com menos de 10 anos de antiguidade (20 para 13 e 15 para 10, respectivamente).

Quadro 35. *Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções dos planos de saúde, segurança e apoio social disponibilizados na predição da sua motivação*

	II6					Total	
	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo		
- 10 anos	15	Concordo plenamente	3	2	0	0	5
		Concordo	0	10	2	3	15
		Não concordo nem discordo	0	3	4	0	7
		Não concordo	0	0	1	4	7
		Não concordo de todo	0	0	1	1	3
		Total	3	15	8	8	37
+ 10 anos	15	Concordo plenamente	1	1	0	0	2
		Concordo	2	6	3	0	11
		Não concordo nem discordo	0	3	7	0	10
		Não concordo	1	2	2	5	10
		Não concordo de todo	0	0	1	1	5
		Total	4	12	13	6	38

Para concluir, há que salientar que relativamente aos trabalhadores com mais de 10 anos de serviço e às suas percepções no que se refere aos planos de saúde, segurança e apoio social disponibilizados pela empresa, o número de discordâncias (15) suplanta o número de concordâncias (13). Embora a diferença seja bastante pequena, de acordo com a Teoria das Expectativas de Vroom (1964), poderá indiciar que depois de um certo tempo de serviço, de esforço e dedicação, estes trabalhadores esperavam maior protecção por parte da empresa no que se refere a planos de saúde, segurança e apoio social.

Ao fazer-se uma análise detalhada do Quadro 36, verificou-se que, entre os trabalhadores com menos de 10 anos de serviço, 19 (70,4%) dos 27 que concordaram que a mão-de-obra da empresa é composta por pessoas de várias ascendências, nacionalidades e grupos étnicos, por pessoas de diferentes religiões, convicções políticas ou ideológicas ou mesmo por pessoas portadoras de deficiência, concordaram também que esta diversidade é para si um factor motivacional. Porém, entre estes 27 trabalhadores encontram-se 7 (25,9%) que não revelaram opinião formada sobre esta matéria e 1 (3,7%) que julga não existir qualquer relação entre este tipo de diversidade e a sua motivação. No que concerne ao grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade, 11 (57,9%) dos 19 que concordaram com o primeiro facto, afirmaram que uma mão-de-obra diversificada influi sobre a sua motivação. À semelhança do que aconteceu com a outra categoria, mas representando uma percentagem mais elevada, entre estes 19 trabalhadores encontram-se 7 (36,8%) que se mostraram indecisos relativamente à relação entre este tipo de diversidade e a sua motivação no trabalho e 1 (5,3%) que julga não existir qualquer tipo de relação entre um aspecto e outro.

Resumindo, no que diz respeito a concordâncias, a diferença entre as duas categorias é de 8 trabalhadores. Não obstante, quer o número de concordâncias relativamente às percepções da diversidade de mão-de-obra da empresa, quer o número de concordâncias no que se refere à influência exercida por essas percepções sobre a motivação dos trabalhadores, é mais elevado nos trabalhadores com menos de 10 anos de antiguidade (27 para 19 e 19 para 11, respectivamente).

Por sua vez, o Quadro 37 mostra que, entre os trabalhadores com menos de 10 anos de serviço, 18 (85,7%) dos 21 que concordaram que a empresa tem em vigor uma política de igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira entre homens e mulheres, concordaram também que as referidas perspectivas exercem um papel importante sobre a sua motivação. No que concerne ao grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade,

23 (95,8%) dos 24 que concordaram com o primeiro facto, afirmaram que ter perspectivas de carreira é importante para a sua motivação no trabalho. A diferença entre as duas categorias afigura-se pequena. Porém, quer o número de concordâncias relativamente às percepções da política de igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira entre homens e mulheres, quer o número de concordâncias no que diz respeito à influência exercida por essas percepções sobre a motivação dos trabalhadores, é mais elevado nos trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade (24 para 21 e 23 para 18, respectivamente).

Quadro 36. *Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções da diversidade de mão-de-obra da empresa na predição da motivação no trabalho*

			II7					Total
			Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
- 10 anos	16	Concordo plenamente	2	3	2	0		7
		Concordo	1	13	5	1		20
		Não concordo nem discordo	1	4	1	0		6
		Não concordo	0	2	0	1		3
		Não concordo de todo	1	0	0	0		1
		Total	5	22	8	2		37
+ 10 anos	16	Concordo plenamente	0	1	0	0	0	1
		Concordo	1	9	7	0	1	18
		Não concordo nem discordo	1	4	7	2	0	14
		Não concordo	0	2	0	1	0	3
		Não concordo de todo	0	0	0	0	2	2
		Total	2	16	14	3	3	38

No que se refere a esquemas de atribuição de prémios (Quadro 38), e entre os trabalhadores com menos de 10 anos de serviço, verificou-se que 33 (94,3%) dos 35 que concordaram com a existência de tais esquemas, declararam igualmente que aqueles são para si um factor de motivação profissional. Em relação ao grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade, 32 (84,2%) dos 38 que concordaram com o primeiro facto, afirmaram que a existência dos referidos esquemas influi sobre a sua motivação no trabalho. A diferença entre as duas categorias é igualmente pequena. No entanto, relativamente às percepções da existência de esquemas de atribuição de prémios, o número de concordâncias é mais elevado nos trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade (38 para 35). Pelo contrário, no que diz respeito à influência exercida por essas percepções sobre a motivação dos trabalhadores, o

número de concordâncias é mais elevado no grupo de trabalhadores com menos de 10 anos de serviço (33 para 32).

Quadro 37. *Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções da política de igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira entre homens e mulheres na predição da motivação no trabalho*

			II8					Total
			Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
- 10 anos	17	Concordo plenamente	5	1	0	0	0	6
		Concordo	4	8	2	1	0	15
		Não concordo nem discordo	3	5	0	0	0	8
		Não concordo	2	3	0	1	1	7
		Não concordo de todo	1	0	0	0	0	1
		Total	15	17	2	2	1	37
+ 10 anos	17	Concordo plenamente	3	1	0	0		4
		Concordo	3	16	1	0		20
		Não concordo nem discordo	0	5	1	0		6
		Não concordo	1	1	0	1		3
		Não concordo de todo	0	3	1	1		5
		Total	7	26	3	2		38

Quadro 38. *Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções dos esquemas de atribuição de prémios na predição da motivação no trabalho*

			II9					Total
			Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
- 10 anos	18	Concordo plenamente	10	1	0	0	1	12
		Concordo	7	15	1	0	0	23
		Não concordo nem discordo	0	0	1	1	0	2
		Total	17	16	2	1	1	37
+ 10 anos	18	Concordo plenamente	6	4	1	0	0	11
		Concordo	8	14	3	1	1	27
		Total	14	18	4	1	1	38

Relativamente à preocupação da empresa com a segurança dos postos de trabalho, o Quadro 39 mostra que, entre os trabalhadores com menos de 10 anos de serviço, apenas 14 (46,7%) dos 30 que concordaram com a existência de tal preocupação por parte da empresa,

concordaram também que trabalhariam com menor empenho se sentissem que poderiam ser dispensados a qualquer momento. Porém, entre estes 30 trabalhadores encontram-se 6 (20%) que não revelaram opinião formada sobre este assunto e 10 (33,3%) que julgam não existir qualquer relação entre um aspecto e o outro. No que concerne ao grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade, 20 (64,5%) dos 31 que concordaram com o primeiro facto, concordaram igualmente que trabalhariam com menor empenho caso sentissem que o seu posto de trabalho estava em risco. Entre estes 31 trabalhadores encontram-se 3 (9,7%) que se mostraram indecisos relativamente à relação entre a preocupação da empresa com a segurança dos seus postos de trabalho e o seu empenho/motivação e 8 (25,8%) que julgam não existir qualquer tipo de relação entre um aspecto e outro.

Em suma, no que diz respeito a concordâncias, a diferença entre as duas categorias é pequena. No entanto, quer o número de concordâncias relativamente às percepções da preocupação da empresa com a segurança dos postos de trabalho, quer o número de concordâncias no que se refere à influência exercida por essas percepções sobre a motivação dos trabalhadores, é mais elevado nos trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade (31 para 30 e 20 para 14, respectivamente).

Quadro 39. *Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções da segurança dos postos de trabalho na predição da motivação no trabalho*

	II10					Total	
	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo		
- 10 anos 19	Concordo plenamente	0	3	0	5	1	9
	Concordo	6	5	6	3	1	21
	Não concordo nem discordo	1	2	0	2	0	5
	Não concordo	0	0	0	1	0	1
	Não concordo de todo	0	0	0	0	1	1
	Total	7	10	6	11	3	37
+ 10 anos 19	Concordo plenamente	0	4	1	0	1	6
	Concordo	3	13	2	6	1	25
	Não concordo nem discordo	0	1	2	0	0	3
	Não concordo	0	0	0	2	0	2
	Não concordo de todo	1	0	0	0	1	2
	Total	4	18	5	8	3	38

Ao fazer-se a análise dos dados presentes no Quadro 40, verificou-se antes de mais que relativamente aos trabalhadores com menos de 10 anos de serviço e às suas percepções acerca da preocupação da empresa em prepará-los para enfrentarem os desafios da procura de um novo trabalho, o número de indecisões (16) suplanta o número de concordâncias (12).

Verificou-se também que, entre os trabalhadores com menos de 10 anos de serviço, 6 (50%) dos 12 que concordaram com a existência de tal preocupação por parte da empresa, concordaram também que trabalhariam com menor empenho se sentissem que poderiam ser dispensados a qualquer momento. No que concerne ao grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade, 12 (80%) dos 15 que concordaram com o primeiro facto, concordaram igualmente que trabalhariam com menor empenho caso sentissem que o seu posto de trabalho estava em risco. A diferença entre as duas categorias é pequena. No entanto, quer o número de concordâncias relativamente às percepções da preocupação da empresa com a empregabilidade futura dos seus trabalhadores, quer o número de concordâncias no que se refere à influência exercida por essas percepções sobre a motivação dos mesmos, é mais elevado nos trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade (15 para 12 e 12 para 6, respectivamente).

Quadro 40. *Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções da preocupação da empresa com a sua empregabilidade futura na predição da motivação no trabalho*

	II10					Total
	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo	
- 10 anos						
II0						
Concordo plenamente	0	1	0	1	0	2
Concordo	0	5	3	1	1	10
Não concordo nem discordo	3	3	3	6	1	16
Não concordo	4	1	0	3	0	8
Não concordo de todo	0	0	0	0	1	1
Total	7	10	6	11	3	37
+ 10 anos						
II0						
Concordo plenamente	1	1	0	0	1	3
Concordo	1	9	1	1	0	12
Não concordo nem discordo	0	6	4	3	0	13
Não concordo	0	1	0	3	1	5
Não concordo de todo	2	1	0	1	1	5
Total	4	18	5	8	3	38

Por fim, entre os trabalhadores com menos de 10 anos de serviço, verificou-se que 21 (72,4%) dos 29 que concordaram que, quer no local de trabalho, quer no momento da contratação, a empresa não adopta qualquer medida discriminatória, concordaram também que a sua motivação diminuiria se assistissem a qualquer tipo de discriminação dentro da empresa (Quadro 41). Relativamente ao grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade, 17 (89,5%) dos 19 que concordaram com o primeiro facto, concordaram igualmente que a sua motivação seria afectada caso testemunhassem algum episódio discriminante. A diferença entre as duas categorias é igualmente pequena no que diz respeito à relação entre percepções e motivação no trabalho (21 para 17), mas apresenta-se significativa no que diz respeito apenas às percepções (29 para 19).

Há que salientar ainda que, quer o número de concordâncias relativamente às percepções da existência de práticas não discriminatórias, quer o número de concordâncias no que diz respeito à influência exercida por essas percepções sobre a motivação dos trabalhadores, é mais elevado nos trabalhadores com menos de 10 anos de antiguidade (29 para 19 e 21 para 17, respectivamente).

Quadro 41. *Efeitos interactivos da antiguidade dos trabalhadores e das percepções das práticas não discriminatórias na predição da motivação no trabalho*

	II11					Total	
	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo		
- 10 anos II1	Concordo plenamente	2	0	2	3	0	7
	Concordo	7	12	1	2	0	22
	Não concordo nem discordo	1	3	1	0	0	5
	Não concordo	0	1	0	0	0	1
	Não concordo de todo	0	0	0	1	1	2
	Total	10	16	4	6	1	37
+ 10 anos II1	Concordo plenamente	0	1	0	0	0	1
	Concordo	4	12	2	0	0	18
	Não concordo nem discordo	3	6	3	0	1	13
	Não concordo	2	1	0	1	0	4
	Não concordo de todo	1	0	0	0	1	2
	Total	10	20	5	1	2	38

#### **4. Discussão dos Resultados**

*Quais são as percepções dos trabalhadores em relação às políticas e às práticas de responsabilidade social interna em vigor na sua empresa?*

No artigo *Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas - Situação Actual e Perspectivas Futuras*, Bernardes (2008), oferece uma proposta tipológica das políticas e das práticas de formação das empresas, nomeadamente, formação tradicional e utilitarista, formação estratégica orientada para a resolução de problemas e formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social. No primeiro tipo, a formação encontra-se estritamente ligada aos problemas da organização e visa apenas a concretização dos objectivos do negócio. O aumento das competências dos trabalhadores tem como finalidade única a melhoria da *performance* da empresa. Porém, no segundo tipo, a formação é já encarada como uma verdadeira opção estratégica para o desenvolvimento dos trabalhadores e dos próprios processos de trabalho. Verifica-se uma passagem da tradicional transmissão de conteúdos para modelos que visam facilitar a construção do saber e das competências e que atribuem aos próprios trabalhadores mais autonomia, responsabilidade e controlo. Por fim, a formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social é contínua e vai para além daquilo que é directamente aplicável dentro da empresa, mas que poderá ser uma mais-valia para o trabalhador como pessoa. Trata-se de uma formação que valoriza, entre outros aspectos, a dimensão humana do trabalho através da formação do carácter e da formação cívica e que visa formar cidadãos livres, críticos e activos, preocupados com os direitos humanos ou com a justiça social. Para além disso, este tipo de formação tem em conta os interesses dos trabalhadores e tem objectivos mais alargados de desenvolvimento pessoal e social que não se confinam aos objectivos imediatamente ligados ao sucesso económico da empresa. Poderá, por exemplo, reflectir uma preocupação a nível do reconhecimento de competências com o objectivo de elevar a qualificação dos trabalhadores, pretender a melhoria da sua capacidade de resolução de problemas, ou conceder-lhes a autonomia necessária para transformá-los em oportunidades.

De acordo com quase três quartos (73,3%) dos trabalhadores inquiridos por este estudo, a formação oferecida pela sua empresa não corresponde apenas às suas necessidades de evolução profissional, mas também às suas necessidades de evolução pessoal. Tamanha

percentagem é indicativa de um reconhecimento da preocupação da empresa em dotá-los das competências necessárias para responderem às necessidades actuais e futuras da organização, mas também em investir no desenvolvimento pessoal de cada um, compreendendo as suas necessidades e enquadrando-as na evolução do negócio. Em suma, de acordo com estes trabalhadores a formação oferecida pela empresa enquadra-se na terceira tipologia referida no parágrafo anterior, ou seja, é uma formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social, considerada como investimento prioritário e a tempo inteiro.

Entre os inúmeros benefícios da formação para os trabalhadores encontra-se a aquisição de uma nova perspectiva sobre si próprios e sobre a empresa, perspectiva essa que poderá conduzir a um desejo de maior autonomia e iniciativa no trabalho. Deste modo, a percentagem de trabalhadores (72%) que concordou que a empresa fomenta as suas capacidades de autonomia e iniciativa é muito idêntica àquela que concordou com o facto da formação oferecida não corresponder apenas às suas necessidades de evolução profissional, mas também às suas necessidades de evolução pessoal (73,3%).

A responsabilidade social interna pressupõe igualmente o bom relacionamento da empresa com os seus trabalhadores. Assim, a comunicação interna assume-se como ferramenta fundamental na gestão organizacional, comunicando valores e estratégia, otimizando as relações com os trabalhadores, escutando as suas necessidades e expectativas, dando *feedback* sobre a sua actuação e, com tudo isto, melhorando o seu desempenho e reforçando a posição competitiva da empresa. Nesta conformidade, o presente estudo revela que 64% dos trabalhadores inquiridos acredita que as práticas de comunicação existentes na empresa contribuem de forma positiva para o seu desempenho.

Uma gestão de recursos humanos socialmente responsável terá também em consideração o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar dos trabalhadores. O Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial - GRACE (2004) sugere como primeiros passos: 1) a identificação, avaliação e satisfação das necessidades pessoais dos trabalhadores que estes considerem poderem interferir na sua total concentração nas tarefas a desempenhar durante o horário de trabalho; 2) o estabelecimento de metas na empresa que reduzam as interferências na vida familiar dos trabalhadores, evitando, por exemplo, a marcação de reuniões depois do horário de trabalho e providenciando, se necessário, benefícios que cubram eventuais dificuldades de conciliação de obrigações profissionais e pessoais; 3) a flexibilização do horário e local de trabalho; 4) a obtenção do compromisso de todas as chefias em gerir

assuntos relativos à dicotomia trabalho-família; 5) a oferta de ajuda para a resolução de assuntos familiares; 6) o apoio à maternidade/paternidade; 7) a criação de programas de aprendizagem e apoio aos filhos dos colaboradores; 8) a prestação de apoio extraordinário em caso de doença; 9) o estabelecimento de parcerias com empresas locais para a oferta de serviços de apoio à família; e, finalmente, 10) a criação e a divulgação de uma lista dos serviços disponíveis na área da empresa que possa ser útil aos colaboradores face às suas responsabilidades familiares.

No que diz respeito a esta matéria, a percentagem de concordância com a afirmação apresentada foi menos expressiva (56%) do que as até aqui referidas, o que se poderá justificar pela maior participação feminina no estudo (42 mulheres contra 33 homens). Embora a Constituição da República Portuguesa (1976), promulgada em 2 de Abril de 1976, estabeleça oficialmente a igualdade entre mulher e homem no seio do casal, substituindo o modelo até então vigente, marcado por uma notória segmentação entre o homem, chefe de família, responsável pelo sustento dos membros do núcleo familiar, e a mulher à qual cabiam as responsabilidades da esfera doméstica, é sabido que ainda hoje a participação do homem nas tarefas domésticas é significativamente diminuta. Consequentemente, as mulheres acabam por cumprir a tão referenciada “dupla jornada de trabalho”, pois hoje não se dispensa a contribuição do seu salário para o orçamento doméstico (Guerreiro & Pereira, 2006).

Consequência da globalização, também a diversidade de mão-de-obra se apresenta hoje como um desafio para a gestão das políticas e das práticas de responsabilidade social interna de qualquer empresa, uma vez que acarreta consigo a obrigação de formar os trabalhadores no sentido de aceitarem, respeitarem e gerirem a diferença. Mais de metade (61,3%) dos trabalhadores incluídos nesta pesquisa concordou com mais ou menos convicção que a mão-de-obra da sua empresa é composta por pessoas de várias ascendências, nacionalidades e grupos étnicos; por pessoas de diferentes religiões, convicções políticas ou mesmo por pessoas portadoras de deficiência. Mais adiante serão discutidos os efeitos desta diversidade sobre a sua motivação no trabalho.

A diversidade de mão-de-obra pressupõe ao mesmo tempo a promoção da igualdade de oportunidades e a criação de uma cultura organizacional que permita a qualquer trabalhador seguir as suas aspirações de carreira. Nesse sentido, a eliminação da discriminação entre homens e mulheres apresenta-se como uma tarefa particularmente árdua de concretizar. No

artigo *Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres* da Professora Glória Rebelo (Rebelo, 2007) pode ler-se:

Até hoje, as leis nacionais, directivas comunitárias ou programas europeus de acção – periodicamente promovidos por diversas instituições europeias como o Conselho, o Parlamento e a Comissão – não foram suficientes para, por exemplo, suprimir os *gaps* salariais, garantir a paridade na vida política e nos cargos de chefia das empresas. (Rebelo, 2007, p. 38)

Não obstante, e no entender de Carroll (1991), a empresa pode operar a níveis acima dos exigidos por lei, reflectindo as preocupações da comunidade em geral e dos seus trabalhadores em particular sobre o que é justo, correcto e moral. A percentagem de trabalhadores (60%) que concordou com maior ou menor certeza que a sua empresa tem em vigor uma política de igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira entre homens e mulheres é ilustrativa desse modo de operar. Ficaram, no entanto, por explorar as diferenças de opinião entre homens e mulheres.

Fortemente ligado aos temas da diversidade de mão-de-obra e da promoção da igualdade de oportunidades está o tema da discriminação. Também neste domínio as percepções dos trabalhadores inquiridos relativamente às políticas e às práticas da empresa são positivas. Mais de metade (64%) concordou que, quer no local de trabalho, quer no momento da contratação a empresa não adopta qualquer medida discriminatória.

Do que foi dito até agora, pode concluir-se que as percepções dos trabalhadores em questão relativamente à responsabilidade social interna da sua empresa são positivas. Há, no entanto, dois temas que se destacam: a existência de esquemas de atribuição de prémios e a preocupação da empresa com a segurança dos postos de trabalho. Assim, a quase totalidade dos trabalhadores inquiridos (97,3%) reconheceu que a empresa tem instituídos esquemas de atribuição de prémios. Uma percentagem igualmente significativa de trabalhadores (81,3%) demonstrou-se convicta de que a empresa só os dispensaria se não existisse nenhuma outra alternativa, sinal do grau de confiança existente entre trabalhadores e chefias.

Contrariando a tendência positiva até agora verificada em relação às percepções das políticas e das práticas de responsabilidade social interna, encontra-se uma percentagem diminuta de trabalhadores (36%) que concordou que a empresa se preocupa em prepará-los para enfrentarem os desafios da procura de um novo trabalho, caso essa necessidade venha a surgir. A percentagem de trabalhadores que demonstrou ter dúvidas em relação a esta matéria

(38,7%) foi ainda mais elevada. Pode especular-se que a percepção dos trabalhadores acerca da preocupação da empresa em manter os seus postos de trabalho dê origem à falta de percepção relativamente à preocupação da empresa com a sua empregabilidade futura. Estes trabalhadores parecem não reconhecer que, por exemplo, a formação oferecida e o fomento das suas capacidades de autonomia e iniciativa são formas de os preparar para desafios futuros, quer seja dentro ou fora da empresa.

Por fim, a percentagem de trabalhadores (44%) que concordou que a empresa dispõe de planos em matéria de saúde, segurança e apoio social que os protegem de forma adequada foi igualmente baixa. A percentagem de indecisões (22,7%) juntamente com a percentagem de discordâncias (22,7%) e a percentagem de discordâncias totais (10,7%) são também ilustrativas da preocupação dos trabalhadores com esta matéria e comprovam a necessidade da empresa investir ainda mais nesta área.

*Que influência exercem as percepções dos trabalhadores em relação às políticas e às práticas de responsabilidade social interna da empresa sobre a sua motivação no trabalho?*

Rupp, Ganapathi, Aguilera e Williams (2006) consideram que as percepções dos trabalhadores acerca da responsabilidade social das empresas constituem a variável central que medeia a influência das práticas socialmente responsáveis sobre as emoções, as atitudes e os comportamentos dos próprios. Em consonância, ir-se-á analisar nesta secção a influência das percepções anteriormente apresentadas sobre a motivação dos trabalhadores inquiridos.

Assim, este estudo revela que as percepções dos trabalhadores no que concerne ao tipo de formação oferecida pela empresa têm um forte impacto sobre a sua motivação no trabalho. De acordo com mais de três quartos (76,4%) dos 55 trabalhadores que, com maior ou menor intensidade, concordaram que a formação oferecida pela empresa corresponde não só às suas necessidades de desenvolvimento profissional, mas também às suas necessidades de evolução pessoal, a formação oferecida influencia a sua motivação. Em contraste, verificou-se que apenas 30% dos 20 trabalhadores que apresentaram dúvidas ou que não concordaram que a formação oferecida pela empresa corresponde também às suas necessidades de evolução pessoal, concordaram posteriormente que essa formação influi sobre a sua motivação no trabalho. Estes valores são bem ilustrativos da relevância deste tipo de prática de gestão de recursos humanos para a satisfação da necessidade de auto-realização identificada pela Teoria

da Hierarquia de Necessidades de Maslow (Wargborn, 2008) e consequente motivação destes trabalhadores. Além disso, permitem concluir que uma percepção positiva relativamente ao tipo de formação oferecido pela empresa terá maior influência sobre a motivação no trabalho.

Embora as razões desta influência tenham ficado por apurar, poder-se-á considerar que a possibilidade que a formação oferece de executar tarefas mais variadas e desafiantes influa na motivação destes trabalhadores, confirmando-se assim um dos postulados da Teoria das Características da Função (Hackman & Oldham, 1974), mais precisamente, a importância da variedade das tarefas a executar e dos conhecimentos e competências a aplicar para a motivação no trabalho.

O impacto das percepções dos trabalhadores inquiridos relativamente ao fomento das suas capacidades de autonomia e iniciativa por parte da empresa sobre a sua motivação é ainda maior. De acordo com 88,9% dos 54 trabalhadores que, de uma forma ou de outra, concordaram que a empresa fomenta essas suas capacidades, a possibilidade de poderem vir a desempenhar funções com maior autonomia e responsabilidade apresenta-se como factor motivacional. Por oposição, verificou-se que 76,2% dos 21 trabalhadores que apresentaram dúvidas ou que não concordaram com o facto da empresa fomentar as suas capacidades de autonomia e iniciativa, concordaram posteriormente que gostariam de vir a desempenhar funções com maior autonomia e responsabilidade.

Estes valores comprovam a relevância deste tipo de prática de gestão de recursos humanos para a satisfação das necessidades de realização identificadas pela Teoria de Poder, Afiliação e Realização de McClelland (1975). Estas caracterizam-se por um desejo de alcançar altos níveis de desempenho e de autonomia. Os indivíduos com este tipo de necessidades gostam de assumir responsabilidades e superar desafios complexos, embora realistas. Além disso, e apesar da diferença entre percentagens ser menor do que a relativa às percepções do tipo de formação oferecido pela empresa, a percepção positiva continua a ter maior influência sobre a motivação no trabalho. Isto permite concluir que uma percepção positiva no que diz respeito ao fomento das capacidades de autonomia e iniciativa por parte da empresa terá maior influência sobre a motivação dos trabalhadores e consequente desejo de desempenhar funções com maior autonomia e responsabilidade, comprovando, tal qual defendem Hackman e Oldham (1974), que a responsabilidade experimentada pelos resultados do trabalho, estado psicológico crítico para a motivação do trabalhador, decorre directamente do grau de autonomia percebido por ele (Cunha *et al.*, 2006).

No que diz respeito aos resultados obtidos relativamente à influência das percepções dos trabalhadores acerca das práticas de comunicação existentes na empresa sobre a sua motivação, verificou-se que de acordo com 70,8% dos 48 trabalhadores que, com maior ou menor intensidade, concordaram que as práticas de comunicação existentes contribuem para o seu bom desempenho, o *feedback* que recebem dos seus superiores é importante para o aumento da sua motivação. Em contraste, verificou-se que apenas 22,2% dos 27 trabalhadores que apresentaram dúvidas ou que não concordaram que as práticas de comunicação contribuem para o seu bom desempenho, concordaram posteriormente que o *feedback* recebido influi no aumento da sua motivação no trabalho. Parece comprovar-se novamente que percepções positivas terão maior impacto sobre a motivação dos trabalhadores.

Uma vez mais, estes valores são ilustrativos da relevância deste tipo de prática de gestão de recursos humanos para a satisfação das necessidades de realização identificadas pela Teoria de Poder, Afiliação e Realização de McClelland (1975) que defende que os indivíduos com fortes necessidades de realização são motivados pela obtenção de *feedback* concreto e positivo (Teixeira, 1998). Do mesmo modo, Hackman e Oldham (1974) defendem que o conhecimento dos resultados, isto é, o grau em que o trabalhador toma conhecimento e percebe ou não o quão eficazmente está a realizar o seu trabalho, decorrerá do *feedback* recebido (Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente, 2006). Ainda de acordo com Deci e Ryan (2000), a sensação de competência do indivíduo, assim como a sua motivação intrínseca serão afectadas pelo *feedback* que recebe sobre o seu desempenho. O *feedback* positivo tenderá a melhorar a motivação intrínseca, enquanto que o *feedback* negativo diminuirá o sentimento de competência do indivíduo, causando uma diminuição da sua motivação.

Ainda no que concerne aos resultados obtidos relativamente à influência das percepções dos trabalhadores acerca das práticas de comunicação existentes na empresa sobre a sua motivação, verificou-se que de acordo com 77,1% dos 48 trabalhadores que, de uma forma ou de outra, concordaram que as práticas de comunicação existentes contribuem para o seu bom desempenho, os instrumentos de comunicação (portal, revistas internas, etc.) existentes na empresa são importantes para a sua motivação. À semelhança do verificado em relação à influência do *feedback* recebido, apenas 22,2% dos 27 trabalhadores que apresentaram dúvidas ou que não concordaram que as práticas de comunicação contribuem para o seu bom desempenho, concordaram posteriormente que os referidos instrumentos de comunicação são

importantes para a sua motivação no trabalho. Parece comprovar-se de novo que percepções positivas terão maior impacto sobre a motivação dos trabalhadores. Embora a diferença entre percentagens seja pequena (70,8% para 77,1%), parece provar-se também que para os 48 trabalhadores que, com maior ou menor intensidade, concordaram que as práticas de comunicação existentes contribuem para o seu bom desempenho, os instrumentos de comunicação se revelam mais importantes para a sua motivação no trabalho do que o *feedback* recebido dos seus superiores. No entender de Ruão (1999) é errado assumir que o *feedback* conduz sempre a um resultado positivo, ou seja, a um comportamento mais motivado e, logo, mais produtivo. Tal pode não acontecer, sendo que a natureza do *feedback* produzido condicionará o resultado.

Relativamente aos resultados obtidos acerca da influência das percepções dos trabalhadores no que diz respeito ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar proporcionado pela empresa sobre a sua motivação, verificou-se que, de acordo com 57,1% dos 42 trabalhadores que, de uma forma ou de outra, concordaram que a empresa lhes proporciona tal equilíbrio, o empenho/motivação no trabalho seria maior se tivessem mais tempo livre para si e para as suas famílias. À partida este resultado pode parecer contraditório. No entanto, o facto dos trabalhadores reconhecerem que a empresa proporciona este tipo de equilíbrio não significa que julguem que o tempo livre de que dispõem seja suficiente.

Por oposição, verificou-se que 75,8% dos 33 trabalhadores que apresentaram dúvidas ou que não concordaram que a empresa lhes proporciona um equilíbrio entre vida profissional e vida familiar, concordaram posteriormente que trabalhariam com maior empenho se tivessem mais tempo livre para si e para as suas famílias. Estes valores são bem ilustrativos da relevância deste tipo de prática de gestão de recursos humanos para a satisfação da necessidade de relacionamento identificada pela Teoria ERG de Alderfer (1969) e consequente motivação destes trabalhadores.

Quanto à influência das percepções dos trabalhadores acerca da protecção concedida pelos planos de saúde, segurança e apoio social disponibilizados pela empresa sobre a sua motivação, verificou-se que, de acordo com 75,8% dos 33 trabalhadores que, com maior ou menor intensidade, concordaram que se sentem adequadamente protegidos pela sua existência, estes planos são importantes para a sua motivação. Em contraste, verificou-se que apenas 21,4% dos 42 trabalhadores que apresentaram dúvidas ou que não concordaram que se

sentem adequadamente protegidos por tais planos, concordaram posteriormente que estes são importantes para a sua motivação no trabalho. Estes valores permitem concluir que uma percepção positiva relativamente a esta matéria terá maior impacto na motivação destes trabalhadores e comprovam a importância da existência dos planos de saúde, segurança e apoio social para a satisfação da necessidade de segurança identificada pela Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow (Wargborn, 2008).

Este estudo revela ainda que as percepções dos trabalhadores no que concerne à diversidade de mão-de-obra da empresa têm um impacto considerável sobre a sua motivação no trabalho. De acordo com 65,2% dos 46 trabalhadores que, de uma forma ou de outra, reconheceram que a mão-de-obra da empresa é composta por pessoas de diferentes ascendências, nacionalidades, grupos étnicos, religiões, convicções políticas ou ideológicas, filiações sindicais, etc., esta diversidade é para si um factor motivacional. Verificou-se também que 51,7% dos 29 trabalhadores que apresentaram dúvidas ou que não concordaram com a existência de uma mão-de-obra diversificada, concordaram posteriormente que essa diversidade influiria sobre a sua motivação no trabalho. Parece comprovar-se novamente que percepções positivas terão maior impacto sobre a motivação dos trabalhadores.

No que diz respeito aos resultados obtidos relativamente à influência das percepções dos trabalhadores acerca das políticas de igualdade entre homens e mulheres sobre a sua motivação no trabalho, verificou-se que a quase totalidade (91,1%) dos 45 trabalhadores que, com maior ou menor intensidade, concordaram que a empresa tem em vigor uma política de igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira entre homens e mulheres, concordou também que ter perspectivas de carreira é importante para a sua motivação. Verificou-se igualmente que 80% dos 30 trabalhadores que apresentaram dúvidas ou que não concordaram que a empresa tem em vigor uma política de igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira, concordaram posteriormente que as referidas perspectivas exercem um papel importante sobre a sua motivação no trabalho. Estes valores são bem ilustrativos da relevância deste tipo de prática de gestão de recursos humanos para a percepção de equidade identificada pela Teoria da Equidade de Adams (1963) e consequente motivação destes trabalhadores. Além disso, permitem concluir que uma percepção positiva relativamente às políticas de igualdade terá maior influência sobre a motivação no trabalho. Ficaram, no entanto, por explorar as diferenças de opinião entre homens e mulheres.

Relativamente à influência das percepções dos trabalhadores no que concerne à

inexistência de práticas discriminatórias sobre a sua motivação, verificou-se que de acordo com mais de três quartos (79,2%) dos 48 trabalhadores que, de uma forma ou de outra, concordaram que quer no local de trabalho, quer no momento da contratação, a empresa não adopta qualquer medida discriminatória, a sua motivação seria afectada acaso testemunhassem algum episódio discriminante. Por oposição, verificou-se que 66,7% dos 27 trabalhadores que não concordaram ou que apresentaram dúvidas em relação ao comportamento da empresa, concordaram posteriormente que a sua motivação diminuiria se assistissem a qualquer tipo de medida discriminatória dentro da empresa. Estes valores permitem concluir que uma percepção positiva relativamente à inexistência de práticas discriminatórias terá maior influência sobre a motivação destes trabalhadores.

No entender de Rupp *et al.* (2006), os trabalhadores podem reagir de forma negativa quando percebem injustiças corporativas, mesmo que não sejam eles as vítimas. Estas reacções são frequentemente automáticas e podem ser positivas em relação à justiça e retributivas ou vingativas em relação à injustiça. Assim, as práticas de comunicação, através de uma justificação razoável para tal acto, podem assumir nestas situações, e até certo ponto, um efeito moderador da percepção de injustiça e de reacções negativas por parte dos trabalhadores.

No que concerne aos resultados obtidos relativamente à influência das percepções dos trabalhadores acerca da segurança dos seus postos de trabalho sobre a sua motivação, verificou-se que de acordo com 55,7% dos 61 trabalhadores que, com maior ou menor intensidade, concordaram que a empresa só os dispensaria quando não existisse nenhuma outra alternativa, o seu empenho/motivação seria menor se sentissem que poderiam ser dispensados a qualquer momento. Em contraste, verificou-se que apenas 35,7% dos poucos trabalhadores (14) que apresentaram dúvidas ou que não concordaram que a empresa só os dispensaria quando não existisse nenhuma outra alternativa, concordaram posteriormente que o seu empenho/motivação seria menor se sentissem que poderiam ser dispensados a qualquer momento. Estes valores permitem concluir que uma percepção positiva relativamente à segurança dos postos de trabalho terá maior influência sobre a motivação destes trabalhadores e comprovam a relevância deste tipo de prática de gestão de recursos humanos para a satisfação da necessidade de segurança identificada pela Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow (Wargborn, 2008) e consequente motivação no trabalho. No entanto, este resultado parece contrariar a Teoria Bifactorial de Motivação-Higiene de

Herzberg *et al.* (1959) que defende que quando os factores extrínsecos, como é o exemplo da segurança dos postos de trabalho, são óptimos, eles apenas impedem a insatisfação dos trabalhadores, não provocando satisfação e, conseqüentemente, motivação.

No entender de Pena *et al.* (2005), uma das obrigações de uma empresa socialmente responsável é o estabelecimento de critérios para demissões, como por exemplo, a facilidade de recolocação. Assim, este estudo procurou também conhecer a influência das percepções dos trabalhadores no que concerne à preocupação da empresa em prepará-los para enfrentarem os desafios da procura de um novo trabalho sobre a sua motivação. Deste modo, verificou-se que de acordo com 66,7% dos 27 trabalhadores que, de uma forma ou de outra, concordaram que a empresa se preocupa com a sua empregabilidade futura, o seu empenho/motivação seria menor se sentissem que poderiam ser dispensados a qualquer momento. Em contraste, verificou-se que apenas 43,8% dos 48 trabalhadores que apresentaram dúvidas ou que não concordaram que a empresa se preocupa com a sua empregabilidade futura, concordaram posteriormente que trabalhariam com menor empenho/motivação se por acaso sentissem que poderiam ser dispensados de uma hora para a outra. Estes valores permitem concluir que uma percepção positiva relativamente à preocupação da empresa em preparar os seus trabalhadores para enfrentarem os desafios da procura de um novo trabalho terá maior influência sobre a sua motivação e comprovam, uma vez mais, a relevância deste tipo de prática de gestão de recursos humanos para a satisfação da necessidade de segurança identificada pela Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow (Wargborn, 2008) e conseqüente motivação no trabalho.

Finalmente, e quanto à influência das percepções dos trabalhadores acerca dos esquemas de atribuição de prémios instituídos pela empresa sobre a sua motivação no trabalho, verificou-se que de acordo com 89% dos 73 trabalhadores que, com maior ou menor intensidade, concordaram que a empresa tem instituídos esquemas de atribuição de prémios, estes são para si um factor de motivação profissional. Poderá concluir-se assim que este tipo de prática de gestão de recursos humanos é o que apresenta maior relevância para estes trabalhadores, quer em termos de influência sobre as suas percepções, quer no que diz respeito à sua motivação no trabalho. Contraria-se assim a teoria Bifactorial de Motivação-Higiene de Herzberg *et al.* (1959) que sugere que os factores higiénicos, como é o caso destes prémios, não geram satisfação – apenas evitam a insatisfação. Ou seja, quando ausentes, geram insatisfação, quando presentes, evitam a insatisfação. Apenas os factores

motivacionais, como, por exemplo, a riqueza das responsabilidades inerentes à função, são fontes de motivação. Na verdade, e para muitos destes trabalhadores estes prémios poderão significar uma convivência facilitada com a família e os amigos, o acesso a bens de cultura e educação, a oportunidade para o divertimento, para as viagens e para as férias (Gomes *et al.*, 2008).

*Qual é o papel da antiguidade na relação entre percepções das políticas e das práticas de responsabilidade social interna e motivação no trabalho?*

No que diz respeito ao papel da antiguidade na relação entre as percepções das políticas e das práticas de responsabilidade social interna e a motivação dos trabalhadores inquiridos, e ao contrário do que se previa, não se verificaram diferenças significativas entre o grupo de trabalhadores com menos de 10 anos de serviço e o grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de serviço.

Os dados recolhidos permitem apenas especular sobre quais serão as razões da inexistência de diferenças significativas entre as duas categorias. O número reduzido da amostra (75 trabalhadores) poderá ser apontado como uma das razões. Também a distribuição dos trabalhadores pelas várias categorias (ver Quadro 4) poderá servir de justificativa para os resultados obtidos. O facto de mais de metade dos trabalhadores (21) posteriormente enquadrados na categoria “- 10 anos” se encontrar na categoria inicial “5 - 10 anos” poderá ter atenuado a diferença entre as duas categorias.

Na verdade, a antiguidade parece ser uma variável pouco ou nada significativa, e por isso pouco estudada. Tanto quanto foi possível apurar não existe qualquer tipo de estudo académico acerca do papel da antiguidade, quer em geral, quer em relação à influência que poderá exercer sobre as percepções dos trabalhadores e a sua motivação no trabalho. Esta lacuna não significa porém que seja um factor a negligenciar aquando do planeamento, implementação e avaliação das várias políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

## **Conclusão**

O presente estudo pretendeu examinar a relação entre algumas das políticas e das práticas de responsabilidade social interna de uma empresa portuguesa de distribuição alimentar e a motivação dos seus trabalhadores e responder às questões: a) quais as percepções que estes têm das políticas e das práticas de responsabilidade social interna em vigor na sua empresa? b) qual a influência exercida por estas percepções sobre a sua motivação no trabalho? e c) qual o papel da antiguidade nesta relação?

A revisão da literatura permitiu uma melhor compreensão do conceito de responsabilidade social das empresas assim como das principais correntes de pensamento acerca da motivação. O estudo de caso deu lugar a uma visão mais real no que diz respeito ao impacto das políticas e das práticas de responsabilidade social interna sobre a motivação dos trabalhadores.

Da análise dos resultados obtidos, pôde concluir-se que a maioria dos trabalhadores inquiridos apresenta uma percepção positiva relativamente às políticas e às práticas de responsabilidade social interna da sua empresa, à excepção do que se refere aos planos de saúde, segurança e apoio social por ela disponibilizados e à sua preocupação com a empregabilidade futura dos seus trabalhadores. Pôde concluir-se também que as percepções positivas têm maior impacto sobre a motivação destes trabalhadores, à excepção do que diz respeito à percepção do equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar proporcionado pela empresa. Para finalizar, os dados obtidos permitiram concluir que o papel da antiguidade na relação entre políticas e práticas de responsabilidade social interna e motivação no trabalho é insignificante.

Este estudo apresenta, no entanto, algumas limitações. A primeira relaciona-se com o método de selecção da amostra. O método de amostragem por conveniência impede a extrapolação dos resultados e das conclusões para o universo dos trabalhadores, uma vez que não há garantia de que a amostra seleccionada seja razoavelmente representativa desse universo. O tamanho da amostra é também reduzido. Daqui se depreende que a replicação deste estudo noutras lojas da empresa e abrangendo um maior número de trabalhadores permitiria obter conclusões mais arrojadas e verosímeis da realidade.

A segunda limitação deste estudo prende-se com o tipo de perguntas escolhido para o questionário aplicado. As perguntas fechadas, embora facilitem a análise estatística, apenas permitem uma análise quantitativa de respostas pouco ricas e que conduzem a conclusões

demasiado simples. Assim, poder-se-ia ter optado pela entrevista como instrumento de recolha complementar de informação.

É de referir também que, ao nível da literatura, não foi encontrado qualquer estudo que relacionasse as políticas e as práticas de responsabilidade social interna com a motivação no trabalho, o que impossibilitou a análise comparativa.

Para além destas limitações, este estudo possuiu restrições temporais que condicionaram a possibilidade de outras análises pertinentes, como por exemplo, a análise do papel das variáveis demográficas (sexo e idade) e profissionais (função e situação contratual) na relação entre percepções de responsabilidade social interna e motivação. Os dados foram recolhidos mas não foram analisados.

Com efeito, um trabalho de investigação nunca se esgota em si mesmo, pois ao procurar responder a uma questão abre espaço a novos estudos. Deste modo, apresentam-se algumas sugestões para pesquisas futuras. À luz do artigo *Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance* de Ellemers, De Gilder e Haslam (2004), poder-se-ia analisar o impacto das políticas e das práticas de responsabilidade social interna sobre a motivação do colectivo de trabalhadores, entendendo colectivo como sendo diferente da totalidade da organização. Assim, poder-se-ia analisar o impacto de medidas individualizadas de responsabilidade social interna sobre a motivação do grupo de trabalhadores sem a escolaridade obrigatória, das mulheres grávidas, dos trabalhadores com filhos em idade escolar, dos trabalhadores imigrantes, dos trabalhadores portadores de deficiência, dos trabalhadores sindicalizados e não sindicalizados, apenas para mencionar alguns dos grupos que podem ser encontrados numa grande empresa. No caso da companhia estudada, poder-se-ia analisar o impacto de determinada medida sobre a motivação dos trabalhadores de cada uma das suas lojas (micro grupos) ou da totalidade dos trabalhadores da empresa (macro grupo). Poder-se-ia mesmo fazer uma análise comparativa do impacto de certa medida sobre a motivação dos trabalhadores a laborarem em território nacional e noutros países.

Para concluir, fica o desejo de que este estudo possa de alguma forma contribuir para estimular o interesse pela investigação futura sobre o tema da responsabilidade social interna em geral e sobre os temas aqui propostos em particular, uma vez que se acredita que a prática deste modelo de gestão é a única maneira das empresas garantirem o seu lugar no futuro.

## Bibliografia

Adams, J. S. (1963, November). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Alderfer, C. P. (1969, May). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.

Almeida, F. (2010). *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas*. Cascais: Príncípia Editora.

Banerjee, S. B. (2007). *Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly*. Cheltenham: Edward Elgar.

Bernardes, A. (2008, maio/agosto). Políticas e práticas de formação em grandes empresas - situação actual e perspectivas futuras. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 6, 57-70.

Carroll, A. B. (1979, October). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

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

Carroll, A. B. (1999, September). Corporate social responsibility – evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Recuperado em 18 outubro, 2010, de [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf)

*Constituição da República Portuguesa de 1976*. (1976). Lisboa. Recuperado em 19 maio 2012, de <http://www.parlamento.pt/Parlamento/Documents/CRP1976.pdf>

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.

Davis, K. (1973, June). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001, Spring). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: reconsidered once again. *Review of Educational Research*, 71(1), 1-27.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.

Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 187-198.

Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Festinger, L. (1954, May). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.

Frederick, W. C. (1986, Winter). Toward csr<sub>3</sub>: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California Management Review*, 28(2), 126-141.

Frederick, W. C. (1994, August). From csr<sub>1</sub> to csr<sub>2</sub>: the maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.

Frederick, W. C. (1998, March). Moving to csr<sub>4</sub>: what to pack for the trip. *Business & Society*, 37(1), 40-59.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield: Pitman Publishing.

Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 33, 122-126.

Furtado, R. A., & Pena, R. P. M. (2005, setembro). Responsabilidade social com público interno: a percepção dos funcionários de uma das “melhores empresas para trabalhar” quanto à relação com os sindicatos e ao envolvimento dos empregados na gestão. *XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil.

Galhanas, C. (2009). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.

Gomes, J., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

GRACE. (2004). *Primeiros passos – Guia para a responsabilidade social das empresas*. Recuperado em 15 outubro, 2011, de <http://www.rcc.gov.pt/Mediateca/S/Paginas/default.aspx>

Grupo Jerónimo Martins. (2009). *Relatório e Contas 2009*. Recuperado em 15 janeiro, 2012, de <http://www.jeronimomartins.pt/media/105764/Relatorio e Contas 2009.pdf>

Grupo Jerónimo Martins. (2010a). *Desenvolvimento Sustentável*. Recuperado em 26 novembro 2011, de [http://www.jeronimomartins.pt/pt/grupo/responsabilidade\\_social.html](http://www.jeronimomartins.pt/pt/grupo/responsabilidade_social.html)

Grupo Jerónimo Martins. (2010b). *Recursos Humanos*. Recuperado em 26 novembro 2011, de [http://www.jeronimomartins.pt/pt/grupo/responsabilidade\\_social\\_recursos\\_humanos.html](http://www.jeronimomartins.pt/pt/grupo/responsabilidade_social_recursos_humanos.html)

Grupo Jerónimo Martins. (2012a). *Apoiar as Comunidades Envolventes*. Recuperado em 28 maio 2012, de <http://www.jeronimomartins.pt/responsabilidade/apoiar-as-comunidades-envolventes.aspx>

Grupo Jerónimo Martins. (2012b). *Organizações a que Pertencemos*. Recuperado em 28 maio 2012, de <http://www.jeronimomartins.pt/responsabilidade/organizacoes-a-que-pertencemos.aspx>

Guerreiro, M. D., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: experiências do prémio igualdade é qualidade*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects* (Technical Report N° 170-744), New Haven, Connecticut, Department of Administrative Sciences, Yale University.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2.<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.

Hill, M. M., & Hill, A. (1998). Investigação empírica em ciências sociais: um guia introdutório [Working Paper N° 10]. *Dinâmia*, Lisboa.

Johnson, H. L. (1958). Can the businessman apply christianity? *Harvard Business Review*, 36(4), 68-76.

Júnior, P., & Oliveira, J. (2009, julho). Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Niterói, RJ, Brasil.

Kundu, S. C. (2003). Workforce diversity status: a study of employees' reactions. *Industrial Management & Data Systems*, 103(4), 215-226. doi:10.1108/02635570310470610

Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *EXEDRA: Revista Científica*, N° Temático CO, 11-40.

Locke, E. A. (1975, February). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 26, 457-480.

Louche, C., Idowu, S. O., & Filho, W. L. (Eds.). (2010). *Innovative csr: from risk management to value creation*. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Magalhães, C. (2009). *Responsabilidade social e regulada no sector metalomecânico brasileiro e português: um estudo comparativo à luz da cultura*. Tese de doutoramento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality* (3.<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper & Row, Publishers.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: D. Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1975). *Power: the inner experience*. New York: Irvington Publishers.

McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997, October). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.

Pena, R. P. M., Neto, A. C., Teodósio, A. S. S., Queiroz, H. M., Dias, A. S., & Fernandes, T. (2005, abril). Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact. *E & G Economia e Gestão*, 5(9), 139-162.

Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*, 1(2), 127-140.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (5.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, P. (2009). *Bem-estar no trabalho: um estudo com assistentes sociais*. Dissertação de mestrado, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa/Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: R. D. Irwin.

Porto Editora (2011). *Dicionário da Língua Portuguesa 2011*. Porto: Dicionários Editora.

- Rebelo, G. (2007). Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. *Dirigir*, 98, 38-41.
- Ruão, T. (1999). A Comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos - evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12(1-2), 179-194.
- 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 Behaviour*, 27, 537-543.
- Santos, E. A. S. (2005, julho). Responsabilidade social: uma missão de todos. *Workout*, 6, 4.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008, June). 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.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Teal, T. (1996, November 11). Not a fool, not a saint. *Fortune*, 201-204.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Thomas, G., & Nowak, M. (2006). Corporate social responsibility: a definition [Working Paper N° 62]. *Curtin University of Technology*, Perth, Australia.
- Vicente, A. (2008). *Variáveis moderadoras do impacto da responsabilidade social das empresas no compromisso organizacional*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Vicente, A., Rebelo, T., & Inverno, G. (2010, fevereiro). Responsabilidade social das empresas e comprometimento organizacional. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Braga, Portugal.

Vieira, M. I. (2006). *Motivação profissional e expectativas de liderança dos docentes*. Dissertação de mestrado, Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Wargborn, C. (2008). *Managing motivation in organizations - why employee relationship management matters*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.

## **Apêndices**

**I. Pense na empresa em geral e não apenas na unidade onde trabalha. Declare, por favor, até que ponto concorda ou não com as seguintes afirmações.**

	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo
1. A formação oferecida pela empresa não corresponde apenas às necessidades de evolução profissional dos trabalhadores, mas também às suas necessidades de evolução pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A empresa fomenta as capacidades de autonomia e iniciativa dos seus trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. As práticas de comunicação existentes na empresa contribuem para o bom desempenho dos trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A empresa proporciona aos seus trabalhadores um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. A empresa dispõe de planos em matéria de saúde, segurança e apoio social (assistência médica, creches, etc.) que protegem adequadamente os seus trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A mão-de-obra da empresa é composta por pessoas de várias ascendências; nacionalidades; grupos étnicos; diferentes religiões, convicções políticas ou ideológicas, filiações sindicais; portadoras de deficiência...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A empresa pratica uma política de igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira entre homens e mulheres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A empresa tem instituídos esquemas de atribuição de prémios aos seus trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A empresa só dispensa os seus trabalhadores quando não existe nenhuma outra alternativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Quando há a necessidade de dispensar alguém, há também a preocupação de preparar os trabalhadores para enfrentarem os desafios da procura de um novo trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Quer no local de trabalho, quer no momento da contratação, a empresa não adopta qualquer medida discriminatória (em relação a ascendência, sexo, religião, idade, estado civil, situação familiar, nacionalidade, origem étnica, deficiência, convicções políticas ou ideológicas, filiação sindical, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**II. Pense agora em si. Declare, por favor, até que ponto concorda ou não com as seguintes afirmações.**

	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Não concordo de todo
1. Sinto-me motivado com a formação que a empresa me oferece.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Gostaria de desempenhar funções com maior autonomia e responsabilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O <i>feedback</i> que recebo dos meus superiores em relação ao meu desempenho aumenta a minha motivação no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. As ferramentas e suportes de comunicação entre os colaboradores (portal, revistas internas, etc.) existentes na empresa são importantes para a minha motivação no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Trabalharia com maior empenho se tivesse mais tempo livre para mim e para a minha família.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Os planos em matéria de saúde, segurança e apoio social (assistência médica, creches, etc.) de que a empresa dispõe são importantes para a minha motivação no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A diversidade de mão-de-obra da empresa é para mim um factor motivacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Os esquemas de atribuição de prémios aos trabalhadores instituídos pela empresa são um factor de motivação profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Trabalharia com menor empenho se sentisse que poderia ser dispensado a qualquer momento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. A minha motivação diminuiria se assistisse a qualquer tipo de medida discriminatória dentro da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Sexo:**

Masculino  Feminino

**Idade:**

18 - 20 anos  21 - 30 anos  31 - 40 anos

41 - 50 anos  51 - 60 anos  + 60 anos

**Antiguidade:**

- 6 meses  6 meses - 1 ano  1 - 5 anos

5 - 10 anos  + 10 anos

**Função:**

Gerência  Área Administrativa  Chefe Secção

Vendas  Operador  Outro  Qual? \_\_\_\_\_

**Situação Contratual:**

Efectivo  Contratado

Muito obrigada!