

COMUNICAÇÃO E CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

A Influência das orientações de Responsabilidade Social das Organizações nos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Sílvia Gomes Timóteo

Escola Superior de Educação de Coimbra

stimoteo@esec.pt

RESUMO

A Responsabilidade Social Organizacional (RSO) tem vindo a crescer de importância para as organizações e para os académicos, tendo a sua ligação com diferentes indicadores organizacionais vindo a ser analisada e discutida nas últimas décadas. Uma das áreas em discussão, prende-se com a relevância da determinação de atitudes e comportamentos dos colaboradores nos locais de trabalho, como a satisfação, a motivação ou os comportamentos de cidadania organizacional ((CCO), Duarte, 2011; Kotler & Lee, 2005). Este estudo pretende analisando de que forma a perceção tida pelos colaboradores em relação à RSO, pode influenciar CCO.

Utilizando uma amostra de 168 colaboradores de uma organização do sector da saúde, realizou-se um estudo quantitativo recorrendo a um questionário estruturado contendo as medidas das variáveis em apreço.

Os principais resultados evidenciam que na relação RSO-CCO apenas os comportamentos de virtude cívica, cortesia e altruísmo são influenciados significativamente pela estratégia e práticas de RSO da própria organização. De acordo com estes resultados e dado o atual contexto onde estão inseridas as organizações, é importante a definição de uma estratégia de RSO de longo prazo que perpetue a organização no tempo, sendo essenciais para a organização os comportamentos voluntários e não formalmente prescritos aos colaboradores.

As mais-valias deste estudo são discutidas sob o ponto de vista teórico, empírico e prático, de forma a acrescentar valor na relação desta organização com o seu público interno.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Cidadania Organizacional; Organizações; Colaboradores

ABSTRACT

The corporate Social Responsibility has been growing in importance for organizations and academics; their connection with different organizational indicators has been discussed and analyzed in the last decades.

One of the discussion areas has to do with attitudes and behaviors determination of the employees in work place, like satisfaction, motivation or citizenship corporative behaviors (CCB). This study aims to analyze how the employees CSR perception can influence the CCB.

Using a sample of 168 employees of a company in the sector of health, was used a quantitative study with a structured questionnaire containing the measures under consideration.

The main results show that in the CSR-CCB relation only civic virtue, courtesy and altruism behaviors are influenced significantly by the CSR strategy and practices of the organization itself. According to these results and given the current context where are included organizations, is important to define a long-term strategy of CSR that perpetuate the Organization at the time, being essential for organizing volunteers behaviors and not formally prescribed to the employees.

The gains of this study are discussed from the theoretical, empirical and practical, points of view in order to add value to the organization in relation to its internal audience.

Keywords: Social Responsibility, Organizational Citizenship; Organizations; Employees

1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças tecnológicas, económicas e sociais ocorridas nos últimos anos trouxeram consequências significativas para o atual contexto global onde as organizações estão inseridas (Tavares, 2001; Neves, 2005; Archie B. Carroll, 2004; Santos, Boaventura Sousa, 2006). A busca pela diferenciação, as exigências de competitividade ou o surgimento de um perfil de consumidor mais atento parecem contribuir para uma forma de gerir as organizações mais atenta. É no quadro destas preocupações que os gestores tendem a conduzir os negócios de forma a corresponder às expectativas dos consumidores, com incidência em exigências de qualidade e preocupações éticas e ambientais (Mendes, 2007). Esta nova forma de gerir as organizações tem vindo a colocar temas na agenda diária dos académicos e dos gestores, como os da Responsabilidade Social Organizacional (RSO) e da Cidadania Organizacional nas Organizações.

O surgimento destes temas emerge, ainda, de uma atual consciência da sociedade relativamente à necessidade das organizações modificarem o seu comportamento e as suas atitudes na forma de gestão. Neste âmbito, destacam-se preocupações relacionadas com a forma como é desenvolvido o capital humano, cujo propósito geral é o de incluir o fator humano na estratégia de elevação dos índices de competitividade associados a um desenvolvimento sustentável. É neste sentido que Neves (2005) defende que as organizações estão conscientes de que podem contribuir para o desenvolvimento sustentado, pois têm em mente a sua enorme contribuição para o crescimento alicerçado em modelos de gestão baseados nas práticas de RSO. Neves (2005) sustenta a ideia de que as organizações, através de modelos baseados na RSO, podem envolver nas suas decisões a conjugação e equilíbrio de preocupações e interesses de todos os *stakeholders* das organizações.

É neste quadro que se compreende uma crescente preocupação por parte das organizações em respeitar e corresponder aos seus *stakeholders*, através dos seus modelos de gestão. Significa isto que uma estratégia apoiada num modelo organizacional e de gestão baseado na responsabilidade social (assumindo que as práticas estão em pleno funcionamento e aplicabilidade) poderá estimular a forma como a organização vê a sua relação com a diversidade *stakeholders*, internos e externos com os quais contacta no decurso das suas atividades. No plano interno, a adoção de modelos de gestão baseados na RSO pode, ou não, contagiar os colaboradores na preconização de comportamentos que vão para além daquilo que é esperado na realização das suas tarefas formais, diárias e normais, em prol da sociedade e do desenvolvimento sustentável. É neste sentido que a RSO pode constituir um meio privilegiado para instigar a forma como a própria organização desenvolve práticas que estimulem a adoção de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos seus colaboradores (Duarte & Neves, 2010).

Assim, a RSO constitui um desafio atual e de futuro para as organizações. A RSO coloca os domínios de atuação interno (ex.: pessoas) e externo (ex.: ambiente) no mesmo patamar dos resultados de carácter económico, integrando-se num projeto estratégico mais vasto: o da prossecução de um modelo de desenvolvimento empresarial e social crescentemente sustentável (Mendes, 2007).

2. O CONTEÚDO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Duarte & Neves (2010), o tema da RSO é atual e relevante não só ao nível do carácter impulsionador das práticas de gestão, como também ao do campo académico, sendo apontado como um dos temas de pesquisa do século XXI. De acordo com os autores, a RSO pode

ser considerada “a integração voluntária, pelas organizações, de preocupações sociais e ambientais no desenvolvimento das suas operações e na relação com os *stakeholders*” (Duarte & Neves, 2010, p. 2296). De acordo com McWilliams & Siegels (2001 cit. in. Duarte & Neves, 2010) esta integração poderá materializar-se no desenvolvimento de um conjunto de práticas que objetivam um qualquer benefício social, superando o que está definido por lei e os explícitos interesses económicos da organização.

O tema e as suas definições são amplos e revelam alguma fuga ao consenso conceptual. Se por um lado existem aqueles que defendem a RSO como forma de retorno económico - prosseguidores claros da teoria de Milton Friedman (1970); existem outros que a observam como uma forma diferente de fazer negócios, isto é, como ética pura aplicada à gestão, e com um papel ativo na construção de uma sociedade mais justa, mais equilibrada e mais preparada para os desafios (Leandro, 2009; Archie B. Carroll, 1991). As diferentes formas de pensamento e de definição do tema devem-se ao facto de estarem ancoradas em realidades económicas diferentes, e representam interpretações de gestão com base nas diferenças entre essas realidades que se situam, desde logo, não só nos planos legais, mas também sociais e geográficos. Estas diferentes interpretações podem ser analisadas sob o ângulo de duas grandes escolas de pensamento em relação ao tema RSO: a americana e a europeia. A escola americana é ancorada no modelo proposto por Carroll, considerado o autor mais importante da RSO. Já a escola europeia tem como norteador o “livro verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” publicado pela comissão europeia em 2001. Ambas as formas de raciocínio têm pontos em comum, apresentando, no entanto, diferenças ainda nos dias de hoje. Segundo Neves (2004, p.4) apresenta pontos em comum, tais como:

(i) é um comportamento que as organizações adotam voluntariamente para além das prescrições legais,

(ii) está estreitamente associado ao conceito de desenvolvimento sustentado, integrando o impacto económico, social e ambiental,

(iii) não é um "acrescento" opcional às atividades nucleares de uma organização, mas sim à forma como esta é gerida e,

(iv) é específico em cada organização na forma e importância de aplicação.”

Ou seja, de acordo com a realidade das organizações, o que se pretende é que estas se empenhem no desenvolvimento de práticas e processos de responsabilidade social, nas áreas dos recursos humanos, do ambiente, das práticas comerciais e das implicações sociais.

Muito embora possa existir a ilusão de que o tema da RSO é novo ou recente, a forma como pode influenciar positivamente a gestão das organizações é, há vários anos, reconhecida, sendo que os temas da RSO e da Sustentabilidade fazem parte da própria história das organizações e resultam de um crescimento de várias décadas. É neste quadro que Duarte (2011) refere que já há muito persiste a ideia de que, para além do objetivo central de proporcionar lucro aos seus acionistas, as organizações têm responsabilidades para com a sociedade, com a adoção progressiva de comportamentos mais humanos e mais éticos e realização de negócios de forma transparente e responsável.

A literatura académica tem-se debruçado de forma acérrima sobre o tema, mais concretamente nos últimos 50 anos (Bakker, Groenewegen, & Hond, 2005; Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010; Duarte 2011). Contudo, o *boom* na teorização e práticas têm sido registados desde a década de 90

(Bakkeret et al., 2005; Lee, 2008; Waddock, 2008; Duarte, 2011). Para Gaudêncio (2009), a introdução à temática da RSO pelo mundo académico começa com o lançamento do livro do autor Howard Bowen em 1953, intitulado “Social Responsibilities of the Businessman”, onde o autor explica que a responsabilidade social dos empresários se relaciona com a obrigação do seguimento de linhas de ação e decisão que estejam em comunhão com os objetivos e valores da sociedade. Segundo Duarte (2011), as noções iniciais de RSO nascem em finais dos anos de 1800 e inícios de 1900 e baseiam-se essencialmente em ações filantrópicas protagonizadas por empresários ricos.

Após o crescimento do tema nas décadas seguintes, a década de 90 é marcada pela contribuição dos autores e investigadores que se focam em todos os temas que têm vindo a ser associados à RSO, tais como a cidadania corporativa, ética e teoria do negócio. Mais recentemente e a partir início deste século, os estudos sobre a responsabilidade social proliferam. O tema da RSO mantém-se na agenda de académicos e práticos, o que atesta a sua importância e atualidade. Como já anteriormente referido, é reflexo das crescentes expectativas dos consumidores, o que acarreta novas preocupações para as organizações. Estas novas preocupações, são assim uma, forma de responder eficazmente aos novos desafios de competitividade, através de uma estratégia de desenvolvimento sustentável.

Para Leandro & Rebelo (2011), em linha com a escola europeia, uma definição relevante do tema surge pelo Livro Verde da Comissão Europeia “promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, que considera o desenvolvimento sustentável enquanto “um conceito pelo qual as companhias voluntariamente contribuem para uma melhor sociedade e para um melhor ambiente, assegurando assim o cumprimento da chamada *Triple Bottom Line*: expressão-repto do desenvolvimento sustentável, que sintetiza as preocupações e responsabilidades que as empresas devem ter perante a tríade People, Planet, Profit (Pessoas, Planeta, Lucro).” (Leandro & Rebelo, 2011, p. 15). Esta descrição é aceite por muitos outros autores, pois pela sua amplitude e profundidade pode observar-se nas múltiplas dimensões que alicerçam todas as organizações com fins lucrativos (Leandro & Rebelo, 2011).

A RSO visa assim incorporar considerações ecológicas e sociais na estratégia de uma organização. Pretende incentivar as várias organizações a incorporarem na sua gestão a importância que determinados impactos, decorrentes do normal funcionamento da sua atividade, têm não só na sua economia, mas também ao nível ambiental e social (Ferreira, 2010). Torna-se igualmente importante compreender como estas dimensões encadeiam na estratégia de uma organização, para que a mesma aplique práticas de RSO no sentido de contribuir para o desenvolvimento sustentável. Neste sentido, surge a pertinência de um maior aprofundamento das dimensões da RSO na sua articulação com o Desenvolvimento sustentável.

Neste âmbito, a dimensão Económica centraliza na sua génese uma forma adequada de gerar recursos que sejam capazes de consentir a manutenção de um admissível padrão de vida (Neves, 2004). A dimensão Ambiental visa o respeito dos ecossistemas por parte das organizações, partindo-se do pressuposto que estes não têm capacidade regenerativa ilimitada, pelo que as ações irresponsáveis das organizações podem por em causa todo o ambiente (Neves, 2004; Ferreira, 2010). A dimensão Social, por último, é relativa às relações e interações humanas. Exige-se às organizações um tratamento digno e respeitoso dos seus colaboradores, de forma equitativa, respeitando os seus direitos enquanto pessoa e contribuindo para um desenvolvimento humano. No entanto, mais temáticas são tratadas nesta dimensão, como o desenvolvimento social ou qualidade de vida, através

do tratamento de indicadores destas áreas onde se observa a performance social das organizações (Neves, 2004; Ferreira, 2010).

Neves e Bento (2005, cit. in. Gomes, Duarte & Neves, 2009), com base na proposta da Comissão Europeia (2001), sugerem que as práticas de RSO devem ser divididas em duas dimensões de atuação socialmente responsável: Ao nível interno (1), envolvendo questões relativas aos colaboradores, à gestão do impacto ambiental e ao nível externo (2), no que respeita aos *stakeholders* externos (Clientes, Fornecedores e Comunidade). Sobrepondo os três pilares da RSO à relação entre *stakeholders* internos e externos, surgem seis campos de atuação (Gomes, Duarte & Neves, 2009), como se pode confirmar na figura 1. Serão estas dimensões que, trabalhadas em conjunto, irão permitir o tão desejado desenvolvimento sustentável aplicado à gestão das organizações, pois o mesmo resulta da sobreposição às práticas de RSO.

Dimensão/ Área	Social	Económica	Ambiental
<u>Interna</u>	Clima social Empregabilidade Qualidade de vida no trabalho	Adequação entre estratégia e sustentabilidade Duração da organização	Higiene e segurança no trabalho Condições de trabalho Saúde ocupacional
<u>Externa</u>	Apoio sócio cultural	Apoio socioeconómico Mecenato	Preservação do meio ambiente

Figura 1 - Dimensões e áreas do conceito de RSO

Fonte: Adaptado de Neves, J. G. (2004). Responsabilidade Social das Organizações (RSO): Conceito e Aplicabilidade. Recursos Humanos Magazine, 30, 52-63.

Assim, e em suma, a dimensão interna implica que cada colaborador seja alvo de tratamento justo e respeitoso dos seus direitos como pessoa (Neves, 2004). É validado um conjunto de práticas que contribuem para o desenrolar de climas internos abertos e participativos onde naturalmente os colaboradores são tratados de forma justa e equitativa. Este modelo evolui no sentido da aproximação do relacionamento entre colaboradores e organização (Gomes, Duarte & Neves, 2009). Portanto, as orientações de RSO sugerem a construção de benefício recíproco entre organização e colaboradores, que pode ser desenvolvido em temas como clima e cultura interna. É precisamente neste quadro que surge o tema da Cidadania Organizacional, devido à sua proximidade com o tema da cultura interna das organizações (Leandro, 2011), mas também pelo facto das suas raízes estarem em perfeita sintonia com o tema da RSO, conforme referido por Carroll (1979, 1999).

3. A CIDADANIA ORGANIZACIONAL E A ARTICULAÇÃO COM A RESPONSABILIDADE SOCIAL

A cidadania Organizacional é um tema discutido há várias décadas (Katz, 1964; Katz & Kahn, 1978; cits. in. Palazolli 2000; Organ, 1988; Peiró & Prieto, 1996; Rego 2002_{a,b}), sendo consensual o reconhecimento por parte dos académicos da sua importância nas organizações. Constatam, genericamente, que no atual contexto caracterizado por exigências de competitividade e busca pela diferenciação (tal como referido anteriormente) as tarefas e ações não formalmente exigidas aos

colaboradores parecem ser essenciais à sobrevivência das organizações (Katz, 1964; Gomide, 1999 e Katz & Kahn; 1978; cits. in. Palazolli 2000). Estas tarefas e ações espontâneas são denominadas de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) (Ribeiro, 2009). Assim, nas organizações coabitam dois tipos de comportamento: (1) atos formais, explícitos e obrigatórios que surgem da exigência, das responsabilidades e dos deveres associados à função e (2) atos não formais ou extra – papel, discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que no agregado promovem o eficaz funcionamento da organização (Ribeiro, 2009). Também Rego (1999), relativamente a este assunto, refere que CCO são comportamentos discricionários, que se apresentam como comportamentos extra-papel, ultrapassando as expectativas de papel e os conteúdos funcionais normalmente estabelecidos, mas que simultaneamente beneficiam a organização. Rego (2002_b) revela ainda serem quatro os pontos fulcrais na definição dos CCO:

1. Inclui comportamentos voluntários que não são formalmente prescritos, logo, não podem ser formal ou contratualmente recompensados, nem a sua omissão pode ser formalmente penalizada.
2. Os comportamentos devem ser intencionais, pois resultam da vontade do colaborador.
3. Os comportamentos são percebidos como positivos pelo ator ou por um observador.
4. Inclui ainda comportamentos desinteressados, essencialmente, em benefício de outro (embora não seja exigível a ausência de interesse por parte do ator).

Assim, é possível considerar que este tipo de comportamentos pode representar um enorme contributo para a eficácia e eficiências das organizações. A este propósito, Podsakoff, et al., (2000), consideram que as organizações com maior representatividade de comportamentos de cidadania organizacional são mais saudáveis, e têm mais sucesso do que organizações com pouca representatividade deste tipo de comportamentos. Na mesma linha, Organ (1988) reconhece este quadro de vantagens, ao definir que os CCO, na sua essência, contam com três elementos-chave: a (1) discricionariedade (diz respeito a um comportamentos que não é prescrito nem pelo papel ou pela descrição da função, nem se incorpora nos termos de contrato entre a organização e o colaborador); a (2) não recompensa e a (3) eficácia. No entanto, existe uma dificuldade em compreender de certa forma o carácter dos CCO. É neste sentido que o próprio autor, reconhecendo as fragilidades da definição, decide analisar os pontos fulcrais detetando dois grandes problemas:

No exemplo específico da (1) discricionariedade, o autor revela que na maioria dos comportamentos que estão incluídos nas medidas de CCO são considerados, pelos observadores e pelos próprios executantes dessa função, como comportamentos integrantes do cargo (Morrison, 1994; Rego, 2002_{a,b}). Ainda na mesma característica comportamental, o autor considera que os papéis organizacionais não são estáticos, evoluindo continuamente com o decorrer do tempo. Assim, se os papéis forem definidos através de expectativas oriundas dos “remetentes de papel”, essa definição terá um conteúdo diferente consoante o remetente de referência. Desta forma, “temos garantidamente um constructo impuro se definirmos os CCO como necessariamente extra-papel” (Organ 1997, p.88).

Já a característica comportamental, (2) não-recompensa, implica que o «comportamento não seja, direta ou formalmente, recompensado pelo sistema de recompensa da organização» (Organ, 1988, p.5). No entanto, os CCO não devem ser encarados como gestos absolutos e carenciados de um

retorno tangível para o indivíduo, pois, ao longo do tempo, uma quantidade regular de CCO de diferentes tipos pode influir a impressão suscitada no supervisor ou colegas. Esta impressão, por seu turno, pode persuadir a recomendação das chefias para uma promoção ou fomento salarial. O importante na definição é que este retorno não seja garantido de forma contratual (Organ, 1988). Neste sentido, o autor considera que os CCO, em determinadas circunstâncias e espaços temporais, acabam por suscitar algum tipo de recompensa (Matos, 2010).

Face às questões detetadas nestes elementos-chave, manteve-se apenas o da (3) “eficácia”. O conceito de CCO passou a conter apenas “aqueles comportamentos que, no conjunto, através do tempo e das pessoas, contribuísem para a eficácia organizacional” (Organ, 1997, p. 87). Esta relação foi experimentada coerentemente por alguns autores (Karambayya, 1990; Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997; Podsakoff & Mackenzie, 1994; Walz & Niehoff, 1996; *cits. in. Ribeiro 2009*). Contudo, Organ (1997) clarificou que a forma como descreveu primeiramente os CCO “foi fortemente influenciada por atributos, de um tipo de organização diferente daquela que vemos agora ganhar forma” (p. 96).

Neves, Alarcão & Gomes (2011) consideram, portanto, que os CCO são todos os comportamentos que, não fazendo parte das funções rotineiras da tarefa ou da função, são voluntariamente realizados pelos profissionais, contribuindo assim, direta ou indiretamente, para o eficaz funcionamento da organização.

Bateman & Organ (1983) formulam a primária tentativa de mediação destes atos espontâneos e da satisfação, o que resulta na designação de “Comportamentos de Cidadania Organizacional”. Neste sentido, consideram os autores que estes comportamentos demonstram os atributos voluntários dos indivíduos em contexto organizacional, não sendo estes comportamentos solicitados formalmente nos seus papéis organizacionais, nem formalmente sujeitos a recompensas, contribuindo no entanto para a promoção de um desempenho eficaz da própria organização (Rego, 2002_a). Neste ano e de acordo com Ribeiro (2009), Smith et al. (1983) desenvolvem um novo instrumento com o objetivo de medir os CCO, envolvendo duas novas dimensões: o altruísmo e a obediência generalizada. Consideravam estes autores que qualquer organização de qualquer área de negócio depende no seu âmago de um conjunto ou encadeamento de ações e comportamentos de colaboração, interajuda, propostas, gestos de voluntariedade e altruísmo que podem ser denominados de comportamentos de cidadania (Ribeiro, 2009). Mais atualmente, Rego (2002_{a,b}) define como principais ou mais frequentes as seguintes dimensões: altruísmo, cortesia, conscienciosidade, desportivismo e virtude cívica (visíveis na figura 2).

<u>Altruísmo</u>	Comportamentos que têm um efeito de ajuda numa pessoa específica com um problema ou tarefa organizacionalmente relevante (ex: Ajuda a uma pessoa que esteve ausente).
<u>Cortesia</u>	Comportamentos que visam prevenir a ocorrência de um problema (ex.: A pessoa é cautelosa com comportamentos que podem afetar os postos de trabalho de outros).
<u>Conscienciosidade</u>	Comportamentos que permitem ao indivíduo levar a cabo as suas obrigações formais de um modo que ultrapassa o normalmente esperado (ex.: A pessoa cumpre as regras e regulamentos, mesmo que ninguém veja; é assíduo e pontual).
<u>Desportivismo</u>	Comportamentos reveladores de que o indivíduo evita queixas excessivas perante os problemas (ex.: Não expressa ressentimento perante mudanças na organização).
<u>Virtude cívica</u>	Comportamentos que revelam envolvimento e participação responsável na vida política da organização (ex.: O indivíduo está “a par” dos acontecimentos organizacionais, assiste e participa em reuniões...).

Figura 2 - As dimensões mais frequentes de CO

Fonte: Adaptado de Rego, A. (2002b). Comportamentos de Cidadania nas Organizações. Lisboa: McGraw-Hill.

Para a construção destas medidas, o autor baseou-se no trabalho de Organ (1988, 1990); Moorman (1993); Podsakoff, Mackenzie & Fetter (1993); Mackenzie et al., (1991,1993) Podsakoff & Mackenzie (1994,1997); Podsakoff et al., (1997). Rego (2002) considerando que estas são as medidas mais frequentemente utilizadas em estudos e pesquisas. No entanto, perspetiva-se que estes comportamentos genericamente divididos nestes indicadores sejam determinados, de forma significativa, pelo contexto no qual o colaborador se insere (Tamayo, 1998). Assim, de acordo com este contexto, os comportamentos serão estimulados ou desencorajados. A este propósito, surgiram estudos empíricos que procuraram fazer uma identificação de diferentes categorias de antecedentes dos CCO. Estas categorias incidiam em características organizacionais (Organ e Ryan, 1995; Podsakoff & Mackenzie, 1997), do trabalho (Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994), comportamentos de liderança (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996) e características individuais e atitudes (ex. satisfação, percepções de equidade e implicação organizacional (Ribeiro, 2009)).

É ainda sugerido que os antecedentes dos CCO poderão divergir dos que apresentam uma explicação para o desenvolvimento próprio dos comportamentos de papel (Organ & Paine, 1999; Podsakoff et al., 2000; Ribeiro, 2009). De acordo com Borman & Motowildo (2001), as aptidões, a experiência profissional e as competências determinam o próprio desempenho do papel, enquanto os fatores disposicionais preveem melhor os comportamentos extra-papel (Organ & Ryan, 1995). Foi assim possível, através dos estudos empíricos, identificar o que poderá antever e incentivar os comportamentos de CO e o que estes poderão provocar. Importa neste sentido perceber em que grau e de que forma influencia a RSO os comportamentos de CO, o que origina algumas questões de partida:

1. A RSO influencia, nas suas três dimensões, os CCO?
2. As orientações internas de RSO aumentam a frequência de CCO?

4. HIPÓTESES DE ESTUDO E MODELO DE ANÁLISE

Como foi possível verificar na explanação anteriormente apresentada, existem várias linhas coincidentes nos temas da Cidadania e da RSO. O próprio Carroll (1979,1999) termina a sua análise histórica da RSO referindo-se aos anos 2000 como a época da Cidadania Organizacional. Um dos pontos em comum poderá ser o carácter voluntário das políticas de RSO, e o facto de ir para além daquilo que é o determinado formal ou legislativamente, tal como acontece na Cidadania Organizacional (Duarte & Neves, 2010). Entende-se que o colaborador é capaz de contribuir de forma voluntária para a organização quando existe um estímulo desta através de práticas que vão além do previsto pela lei ou subentendido formalmente pela mera obtenção de resultados económicos (Corrêa & Medeiros, 2013). A este propósito é possível referir três estudos empíricos.

Jacinto e Carvalho (2009, cit. in. Duarte, 2011) analisaram a relação entre a RSO percebida, a identificação organizacional, o bem-estar afetivo, os comportamentos da função e os comportamentos de cidadania organizacional numa amostra de 130 colaboradores de uma empresa de telecomunicações portuguesa. Os autores concluíram que cada dimensão de RSO se relaciona diferentemente com as variáveis critério do estudo, ao verificar que a dimensão social ajuda a prever

o bem-estar afetivo, identificação organizacional e comportamentos de cidadania organizacional e que a dimensão ambiental auxilia a prevenção de comportamentos formais e extra-papel.

Já Lin, Lyan, Tsai, Chen, & Chin, (2010) inquiriu, através do seu estudo, 421 funcionários tailandeses acerca das responsabilidades legais, Éticas, discricionárias e CCO das suas organizações. Concluíram, a este propósito, que a perceção de responsabilidades éticas e legais tem um efeito positivo sobre os CCO. Já a perceção de envolvimento nas responsabilidades discricionárias teve um efeito negativo sobre os comportamentos de cidadania, especialmente no que se refere ao altruísmo e cortesia. Os autores explicaram os resultados usando a identidade social (“a estrutura psicológica que realiza a ligação entre o indivíduo e o grupo” (Baugnet, 1998, p.66) e as perspetivas de alocação de recursos (a existência ou não de recursos financeiros, humanos e materiais). Segundo estes, os colaboradores sentem-se orgulhosos ao serem identificados com uma organização que tem uma reputação favorável no que diz respeito ao cumprimento da lei e das normas éticas, e conseqüentemente, acabam por retribuir através de comportamentos não prescritos. Por último, Duarte & Neves (2010) analisaram uma amostra de 133 colaboradores de uma Companhia aérea Portuguesa e descobriram que a perceção destes acerca dos investimentos da sua organização em atividades socialmente responsáveis está positivamente relacionada com os seus comportamentos de cidadania organizacional. Esta relação foi mediada pela satisfação com o trabalho. Estes estudos sugerem que a relação entre RSO e CCO pode variar de acordo com as dimensões de RSO e CCO que forem sujeitas a análise.

É precisamente neste sentido que nasce a pertinência deste trabalho. Pretende-se assim, após uma revisão bibliográfica incidente nos temas em apreço, analisar empiricamente a influência das orientações de Responsabilidade Social das organizações, nas suas três dimensões, nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

- H1 – A RSO na sua dimensão económica tem uma relação positiva e significativa com os CCO.
- H2 – A RSO na sua dimensão social tem uma relação positiva e significativa com os CCO.
- H3 – A RSO na sua dimensão ambiental tem uma relação positiva e significativa com os CCO.

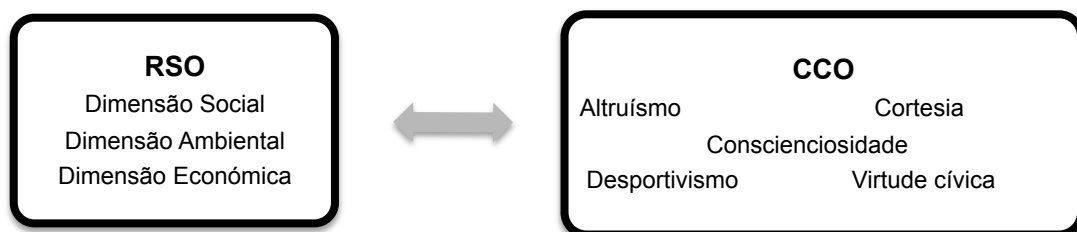


Figura 3 - Modelo de Análise

5. MÉTODO

5.1. Amostra e procedimento

A amostra utilizada é de conveniência, sendo composta por 168 colaboradores de uma organização do sector da saúde, em Portugal. A amostra é maioritariamente constituída por participantes do sexo feminino (55,4%) com idades até aos 30 anos (59%). Em termos de antiguidade na organização, 45,2% dos participantes encontram-se a colaborar com a organização há menos de 1 anos, 43,5% entre os 1 e os 10 anos, e 9,5 % há mais de 10 anos. No que diz respeito às habilitações literárias, a maioria dos colaboradores possui licenciatura ou mais (Pós-graduações ou mestrado), o que corresponde a 58,9% dos inquiridos. Já no que se refere à antiguidade no desempenho de funções, verificou-se uma média de 24 meses.

Em termos de procedimento de recolha dos dados, foram entregues os 304 questionários em papel ao Responsável pelos Recursos Humanos para que o mesmo procedesse à sua entrega aos colaboradores da organização. Foram dadas instruções no sentido de esclarecer que o questionário se destinava a recolher indicações relativamente a um conjunto de elementos relacionados com a organização. Foram garantidas as condições de anonimato e clarificadas as instruções de preenchimento do questionário e as suas condições de devolução. Ao nível das medidas utilizadas, os participantes assinalaram o seu posicionamento nas diversas medidas que lhe foram apresentadas utilizando uma escala de resposta de tipo Likert de sete pontos, variando entre “discordo completamente (1)” e “concordo completamente (7)”. O questionário incluía ainda algumas questões sociodemográficas. O instrumento utilizado no presente estudo é constituído pelas seguintes medidas:

Responsabilidade Social Organizacional: As orientações de Responsabilidade social foram avaliadas segundo uma escala de 16 itens de 5 pontos, utilizada por Duarte (2011). Os itens são divididos em três áreas de atuação da RSO:

- RSO relativa aos colaboradores, (7 itens (ex. “A organização investe na promoção do equilíbrio trabalho-família”).
- RSO relativa ao meio ambiente, (6 itens (ex. “Esta Organização investe no desenvolvimento de projetos de conservação ambiental”).
- RSO relativa à economia (3 itens (ex. “Esta Organização esforça-se para ser rentável”).

Os inquiridos foram questionados no sentido de reportar o grau em que cada afirmação se aplicava à organização (1: “Não corresponde nada” a 5: “Corresponde completamente”)

Comportamentos de Cidadania Organizacional: Para medir os CCO foram usadas 17 itens sugeridos por Konovsky & Organ (1996), medindo:

- Altruísmo, com 4 itens (ex. “Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos.”), tendo sido verificado um valor de alpha de cronbach de .79
- Desportivismo, com 4 itens (ex. “Mostra má vontade perante qualquer mudança introduzida pela Gestão da organização.”), tendo sido verificado um valor de alpha de cronbach de .80

- Cortesia, com 3 itens (ex. “Respeita os direitos e regalias das outras pessoas.”), tendo sido verificado um valor de alpha de cronbachde .63
- Conscienciosidade, com 3 itens (ex. “É sempre pontual.”), tendo sido verificado um valor de $\alpha = .64$
- Virtude cívica, com 3 itens (ex. “Preocupa-se em preservar a imagem da organização.”), tendo sido verificado um valor de alpha de cronbachde .68

Estes itens foram, de acordo com Ribeiro (2009), retirados de Smith et al. (1983), Podsakoff et al. (1990) e Mackenzie et al. (1991) traduzidos por Rego (2002). Os colaboradores foram questionados acerca do grau em que cada afirmação se aplicava a si (1: “Discordo completamente” a 7: “Concordo completamente”). Alguns dos itens foram formulados na negativa (itens invertidos) no sentido de controlar o possível entusiasmo das respostas. A opção por descritores negativos para a medição do desportivismo é consonante com vários autores (ex., Mackenzie et al., 1991, 1993; Netmeyer et al., 1997; Podsakoff et al., 1997; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff & Mackenzie, 1994 cit. in. Ribeiro (2009)).

6. RESULTADOS

Previamente verificada a existência de *outliers* e excluídos todos os *outliers* severos, procedeu-se à construção de variáveis compósitas.

Tabela 3 - Matriz de Correlações

	Média	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. RSO SOCIAL	4,03 ⁽²⁾	0,55	(.77) ^(a)							
2. RSO AMBIENTAL	3,44 ⁽²⁾	0,61	,589**	(.67) ^(a)						
3. RSO ECONOMICA	3,27 ⁽²⁾	0,69	,510**	,516**	(.65) ^(a)					
4. CCO ALTRUISMO	5,96 ⁽¹⁾	0,73	,170*	,103	,234**	(.79) ^(a)				
5. CCO CORTESIA	6,31 ⁽¹⁾	0,82	,243**	,118	,106	,281**	(.63) ^(a)			
6. CCO CONSCIENCIOSIDADE	6,66 ⁽¹⁾	0,55	,059	,110	,034	,377**	,205**	(.64) ^(b)		
7. CCO VIRTUDE CIVICA	5,89 ⁽¹⁾	0,75	,231**	,256**	,222**	,573**	,300**	,369**	(.68) ^(a)	
8. CCO DESPORTIVISMO	6,11 ⁽¹⁾	0,94	,034	,003	-,073	,090	,201**	,064	,068	(.80) ^(a)

** Todas as variáveis correlacionadas a $p \leq 0.01$ / * Todas as variáveis correlacionadas a $p \leq 0.05$

(1) Aplicada escala de Likert de 7 pontos / (2) Aplicada escala de Likert de 5 pontos

(a) Valores de *Alpha de Cronbach*

(b) Valores de correlação inter-itens significativos a $p \leq .01$

Através da matriz correlações é possível observar que a dimensão Social da RSO apresenta correlação positiva com todos os Comportamentos de Cidadania Organizacional, embora esta correlação só seja significativa com os comportamentos de Cortesia e Virtude Cívica. A dimensão

Ambiental apresenta também correlação positiva com todos os CCO, embora a relação seja apenas significativa com a Virtude Cívica. Por último, a dimensão Económica apresenta correlação positiva com todos os comportamentos, à exceção dos de Desportivismo, com ênfase na Virtude Cívica e no altruísmo, com os quais a correlação é significativa. Os resultados parecem salientar que as dimensões de RSO influenciam a frequência dos comportamentos de envolvimento e participação responsável na vida da organização, a interajuda e os comportamentos cujo objetivo é a prevenção de problemas.

7. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi o de compreender se as orientações de Responsabilidade Social das Organizações influenciam, ou não, os Comportamentos de Cidadania Organizacional. E neste sentido, perceber também que dimensões da RSO são mais importantes para explicar a sua determinação. Verificou-se que nem todas as dimensões da RSO se encontram positiva e significativamente correlacionadas com todas as dimensões de CCO, sendo de salientar que a correlação das três dimensões é significativa com os comportamentos de virtude cívica.

Assim, ao nível da Dimensão Social da RSO, a Cortesia ($r=.243$) e a Virtude Cívica ($r=.231$) são as que representam uma correlação mais elevada. Ao nível da Dimensão Ambiental, verifica-se correlação significativa com a Virtude Cívica ($r=.256$). Já a Dimensão Económica correlaciona-se positiva e significativamente com o Altruísmo ($r=.234$) e a Virtude Cívica ($r=.222$). Ao contrário do que havia sido antecipado na formulação das hipóteses do estudo, os comportamentos de desportivismo (Social ($r=.034$); Ambiental ($r=.003$); Económica ($r=-.073$)) e de conscienciosidade (Social ($r=.059$); Ambiental ($r=.110$); Económica ($r=-.034$)) não surgiram significativamente correlacionados com nenhuma das dimensões de RSO.

Este resultado demonstra que, apesar da proximidade dos temas da RSO e da Cidadania, tal como documentado pelos vários estudos empíricos anteriormente explanados, as orientações de RSO nas organizações explicam determinados comportamentos em detrimento de outros.

As hipóteses em estudo são consistentes com os resultados evidenciados, o que na realidade se apresenta em linha com outros estudos efetuados sobre a importância de uma orientação socialmente responsável de forma a prever e aumentar os comportamentos de cidadania organizacional (Duarte, 2011; Jacinto e Carvalho, 2009, cit. in. Duarte, 2011). À luz destes resultados, verificou-se que a virtude cívica é o comportamento mais positivamente correlacionado com as dimensões de RSO, uma vez que está positivamente correlacionado com as suas três dimensões.

É importante ainda fazer referência ao atual contexto organizacional, que tem constrangido o comportamento das organizações aos mais diferentes níveis. Isto parece considerar que uma orientação socialmente responsável poderá trazer vantagens ao ser incluída no modelo de gestão das organizações, permitindo através das suas linhas orientadoras o desenvolvimento sustentado das organizações. Neste âmbito, parecem surgir benefícios de uma estratégia socialmente responsável de longo prazo. Esta vem influenciar toda a vida da organização e conseqüentemente o envolvimento e os comportamentos dos seus colaboradores dentro da organização. Em linha com os resultados apresentados, uma estratégia socialmente responsável parece ativar comportamentos de envolvimento e participação na vida da organização.

É importante salientar alguns condicionantes que obrigam a uma leitura cuidada dos resultados e consequências. Neste sentido, os resultados não poderão ser generalizáveis a outro tipo de organizações, ou uma vez que a amostra utilizada foi de conveniência e corresponde a um sector e a uma organização com especificações próprias. À semelhança do que acontece na generalidade dos outros estudos, as normas de funcionamento desta organização podem ter constrangido os resultados obtidos de uma forma que não é possível quantificar com exatidão. No que se refere ao estudo empírico, esta investigação não está totalmente imune ocorrência de potenciais erros de medida, o que se deve ao facto de todas as medidas terem sido recolhidas num único momento e com base num único instrumento. Não obstante as limitações apresentadas, este trabalho oferece alguns contributos importantes, do ponto de vista teórico, empírico e prático.

Do ponto de vista teórico, o objetivo foi testar um modelo que contribuisse para pesquisar sobre a importância das orientações Socialmente Responsáveis nos Comportamentos de Cidadania Organizacional dos colaboradores, sendo esta uma ligação já referenciada pela literatura da área. Do ponto de vista dos benefícios gerais de uma estratégia socialmente responsável, surgem objetivos mais específicos que se centram essencialmente no público interno. Surgem assim evidências de que uma orientação socialmente responsável influencia maioritariamente comportamentos por parte dos colaboradores que mostram envolvimento e participação responsável na vida da organização. Adotam ainda, embora em menor escala, comportamentos que visam prevenir a ocorrência de problemas com efeitos de ajuda a pessoas que possuem problemas ou tarefas organizacionalmente importantes.

Ao nível empírico, é importante referir que as opções metodológicas e empíricas levadas em consideração foram tomadas de acordo com o carácter exploratório deste estudo. Houve assim um cuidado especial no sentido de apresentar um Procedimento de recolha e tratamento de dados que garantisse a sua fiabilidade.

Ao nível prático, parece importante sugerir a importância de uma estratégia socialmente responsável que influencie o desenvolvimento do envolvimento do colaborador com a organização. A relação entre os CCO e as dimensões de responsabilidade social pode revelar-se importantes para os profissionais da área da Comunicação nas Organizações que procurem promover comportamentos e atos espontâneos de cooperação que contribuam para a melhoria e o cumprimento dos próprios objetivos estratégicos da organização, no atual contexto de grande competitividade e exigência. De acordo com os resultados obtidos, parece ser de extrema importância a adoção de uma estratégia socialmente responsável por parte das organizações, de forma a que os próprios colaboradores se sintam incentivados a contribuir de diversas formas para que a organização se perpetue no tempo. Neste sentido, o profissional de Comunicação Organizacional tem um papel central na definição e implementação de uma estratégia de desenvolvimento sustentável ao garantir, através das suas competências, o equilíbrio entre a influência dos *stakeholders* internos e externos na organização, que afetam e são afetadas por ela.

BIBLIOGRAFIA

- Bakker, F. G., Groenewegen, P., & Hond, F. D. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 283-317.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

- Baugnet, L. (1998). *L'Identité sociale*, Paris, Dunod.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 268-295.
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18, 114-120.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 85-105.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Verde*. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Corrêa, F. T., & Medeiros, J. R. (2013). *Responsabilidade Corporativa para quem?* Obtido de Instituto Ethos: www.ethos.org.br/docs/.../premio.../339_filipe_e_joao_ricardo.doc
- Cunha, M. P., Cabral-Cardoso, C., Cunha, R. C., & Rego, A. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Duarte, A. P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributions for Understanding Job Attitudes* (Dissertação de doutoramento, ISCTE-IUL, Escola de Ciências Sociais e Humanas - Departamento de Psicologia Social e das Organizações, 2011).
- Duarte, A. P., & Neves, J. G. (2010). *O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores: Um estudo quase-experimental*. Comunicação apresentada no VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Braga: Universidade do Minho.
- Ferreira, M. M. (2010). *Gestão do Design e Sustentabilidade - Gestão do Design e sua adequação a um novo paradigma regido pela Sustentabilidade* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Arquitectura - Universidade Técnica de Lisboa, 2010).
- Gaudêncio, P. M. (2009). *Análise das Percepções e Comportamentos dos Trabalhadores em função da Responsabilidade Social Empresarial e o seu Desempenho Individual* (Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2009).
- Gomes, D. R., Duarte, A. P., & Neves, J. G. (2009). As orientações internas de Responsabilidade Social reduzem as Intenções de Turnover? *Turismo e gestão: Inovação e empreendedorismo no contexto da Economia Empresarial*, 282-288. Faro: In J. Santos (Ed.).
- Goulsner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wilson & Sons, Inc.
- Leandro, A. M. (2009). *A relação entre Responsabilidade Social das Empresas e Cultura Organizacional - um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Escola de Gestão do Porto, Universidade do Porto, 2009).
- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra*, 11-39.
- Lee, M. P. (2008). Review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10, 1, 53-73.
- Lin, C.-P., Lyan, n.-M., Tsai, Y.-H., Chen, W.-Y., & Chin, C.-K. (2010). *Modeling Corporate Citizenship and Its Relationship with Organizational Citizenship Behaviors*. Obtido de Springer Link: <http://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10551-010-0364-x#page-1>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Paine, J. B. (1999). Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 396-410.
- Matos, R. J. (2010). *Influência do Clima Ético nos Comportamentos de Cidadania Organizacional* (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, ISCTE-IUL, 2010).

- Mendes, M. P. (2007). "Novas fronteiras do Direito". *A Responsabilidade Social da Empresa no quadro da regulação Europeia* (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social das Organizações, ISCTE-IUL, 2007).
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 1543-1567.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 618-629.
- Neves, J. (2005). Ética e Responsabilidade Social das Organizações (RSO): Transparência e Validação. *Recursos Humanos Magazine*, 37, 32-41.
- Neves, J. G. (2004). Responsabilidade Social das Organizações (RSO): Conceito e Aplicabilidade. *Recursos Humanos Magazine*, 30, 52-63.
- Neves, P., Alarcão, M., & Gomes, A. D. (2011). Comportamentos de Cidadania Organizacional em Escolas. Comunicação apresentada no XI Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação, Instituto Politécnico da Guarda.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance*, 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Palazolli, F. (2000). Percepção de Justiça nas Organizações como antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, 1-12.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Peiró, J. M., & Ripoll, P. (1999). Psicología de las organizaciones: cambios recientes, retos y perspectivas. *Rev. de Psicol. Gral y Aplic.*, 52, 169-176.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & Mackenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behaviour and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 2, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional: Operacionalização de um constructo. *Psicologia*, XIII(1-2), 127-148.
- Rego, A. (2002a). Climas Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 50-63.
- Rego, A. (2002b). Comportamentos de Cidadania nas Organizações. Lisboa: McGraw-Hill.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: RH.
- Ribeiro, N. M. (2009). Virtuosidade Organizacional, Empenhamento e Comportamentos de Cidadania Organizacional (Dissertação de Doutoramento, Universidade de Aveiro, 2009).
- Santos, B. (2006). Globalizations. *Theory, Culture & Society*, 23, 2-3, 393-399.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, São Paulo, 33, 3, pp. 56-63.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos Indivíduos às organizações. *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 307-333). Amadora: McGraw-Hill.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Waddock, S. (2008). Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 87-108.