



UC/FPCE—2008

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Variáveis moderadoras do impacto da
Responsabilidade Social das Empresas no
Compromisso Organizacional**

Ana Luísa Fialho Meneses Sepúlveda Vicente
(e-mail: alfmsv@hotmail.com)

Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia das
Organizações e do Trabalho sob a orientação da Professora
Doutora Teresa Manuela Marques dos Santos Dias Rebelo

Variáveis moderadoras do impacto da Responsabilidade Social das Empresas no Compromisso Organizacional

Resumo

A responsabilidade social das empresas (RSE) trata-se de um conjunto de políticas e consequentes práticas adoptadas pelas empresas, integrando as dimensões ética, legal, social e ambiental na estratégia organizacional e, em consequência, gerando valor para todos os seus *stakeholders*. O compromisso organizacional (CO), enquanto vínculo psicológico que os colaboradores estabelecem para com a organização, parece ser influenciado pelas percepções dos colaboradores relativamente a práticas e políticas de RSE. Com uma amostra de 289 colaboradores, procurámos clarificar qual o papel que as variáveis sócio-demográficas (género e idade) e profissionais (antiguidade e função) dos colaboradores exercem na relação entre percepções de RSE e CO. De acordo com este objectivo, foram conduzidas análises de regressão múltipla hierárquicas, tendo-se concluído que a variável género e a variável função moderam parcialmente o impacto de percepções de RSE no compromisso pessoal. Contrariamente ao esperado, a variável antiguidade não revelou moderar a relação entre a RSE e o compromisso pessoal, mas a variável idade revelou moderar parcialmente a relação entre a RSE e o compromisso de necessidade. As implicações teóricas e práticas destes resultados são analisadas e discutidas.

Palavras chave: Responsabilidade Social das Empresas; Compromisso Organizacional; Variáveis sócio-demográficas; Variáveis profissionais.

Moderating variables of the impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment

Abstract

Corporate social responsibility (CSR) is a set of policies and consequent practices adopted by enterprises, integrating the ethical, legal, social and environmental dimensions in the organizational strategy and, in consequence, creating value to all stakeholders. Organizational commitment (OC), as a psychological bond that links workers to the organization, seems to be influenced by the perceptions of workers concerning practices and policies of CSR. With a sample of 289 workers, we intended to clarify the role of socio-demographic (gender and age) and professional variables (antiquity and function) of the workers in the relationship between CSR perceptions and OC. With that purpose in mind, sequential multiple regressions were conducted, having been concluded that gender and function partially moderate the impact of CSR perceptions on personal commitment. Contrary to our expectations, the antiquity variable didn't reveal to moderate the relationship between CSR and personal commitment, but age revealed to partially moderate the relationship between CSR and need commitment. Theoretical and practical implications of these results are discussed.

Key Words: Corporate Social Responsibility; Organizational Commitment; Socio-demographic variables; Professional variables.

Agradecimentos

É neste momento em que concluo um trilha pessoal, que olho para trás e me recordo daqueles que comigo o percorreram, permitindo que obstáculos fossem sendo superados, que aprendizagens mútuas fossem construídas e que a meta final fosse atingida.

À Professora Doutora Teresa Rebelo, por me proporcionar uma área de estudo incrível, por me aconselhar, por me orientar, por me estimular, por me encorajar em momentos menos bons. O seu rigor metodológico e científico, a sua fervorosa paixão pela área, a sua dedicação e conhecimento permitiram-me aprendizagens inigualáveis. Sem si, estas 50 páginas não seriam possíveis. Um profundo obrigada, por tudo!

À minha família, ao meu pai, à minha mãe, à minha irmã, à minha avó e ao meu avô, porque sem eles nada disto teria sido possível. Porque sem alicerces não podemos erguer uma estrutura. A vocês um muitíssimo obrigado por sempre me terem alicerçado, por sempre me terem acompanhado de perto, por me terem transmitido os valores, os ensinamentos que hoje me norteiam.

Ao Elton, pelo seu amor, carinho e apoio incondicional. Agradeço-te por sempre, sempre teres acreditado que conseguia concluir esta etapa com sucesso. Apaziguaste-me, encorajaste-me, abraçaste-me quando mais precisei, proporcionando-me equilíbrio. Para ti deixo um agradecimento profundo e sentido.

Às minhas Anas, pelos cafés relaxantes, pelos jantares confortantes, pela amizade, pelos desabafos, pelas risadas, porque vivemos Coimbra juntas. Obrigada meninas!

À Inês e à Nádia pela sua profunda amizade, apoio e compreensão, porque “um amigo é um bem, um tesouro que se tem...são momentos bons e maus nesta estrada percorrida...não vos trocava por nada desta vida!”

Aos meus colegas de turma, pelas trocas de ideias, pela aprendizagem conjunta, pela amizade. Um especial agradecimento para a Rita e para a Nathalia que se revelaram, nestes dois anos, grande amigas!

A todos os que acreditaram em mim, o meu sincero agradecimento!

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento Conceptual	2
O que entendemos por Responsabilidade Social das Empresas?	2
Responsabilidade Social das Empresas: que pertinência?	6
Livro Verde: Modelo de RSE da Comissão Europeia	
• Dimensão Interna	9
• Dimensão Externa	10
Responsabilidade Social das Empresas: que paradoxos?	10
Compromisso Organizacional: estado de arte	14
Modelo Integrado de Compromisso com a Organização	18
Responsabilidade Social das Empresas e Compromisso Organizacional: que relação?	19
II – Objectivos	21
III – Metodologia	25
Caracterização da Amostra	25
Considerações Metodológicas e Procedimentos de Recolha de Informação	26
Instrumentos	27
• Escala RSE	27
• Escala de Compromisso com a Organização (ASH-II)	28
III – Resultados	29
Considerações e Procedimentos Prévios	29
Variáveis Sócio-demográficas na relação entre Responsabilidade Social das Empresas e Compromisso Organizacional	32
Variáveis profissionais na relação entre Responsabilidade Social das Empresas e Compromisso Organizacional	26
IV – Discussão	40
Conclusões	47
Bibliografia	48
Anexos	50

Introdução

Ainda que temas afins, tais como a ética ou a filantropia, tenham sido pontualmente referidos na literatura, a responsabilidade social das empresas (RSE) constitui-se como um dos primeiros conceitos-chave concernentes à temática de estudo da relação entre os negócios e a sociedade (Windsor, 2001). Não obstante o referido, apenas recentemente se começou a assistir a um vigoroso interesse pelas organizações, no sentido de adoptarem práticas e políticas de responsabilidade social, e pelo meio académico, no sentido de desenvolver literatura e investigação sobre a temática.

Sumariamente definida como um conjunto de políticas e práticas que uma empresa adopta para integrar as suas múltiplas dimensões – económica, legal, social e ambiental – de forma ética e duradoura (Leandro & Rebelo, 2006), a responsabilidade social das empresas transcende largamente a mera publicação de relatórios ambientais e de códigos de boas práticas, assim como o desenvolvimento de projectos de solidariedade social. Não se resume somente à prática de “boas acções”, mas também a acções conduzidas para além do lucro, visando a inclusão dos interesses de todos os *stakeholders* numa estratégia empresarial global.

Os colaboradores, *stakeholder* em torno do qual gizará a presente tese, realizam juízos sobre as preocupações sociais subjacente às acções organizacionais, sobre os resultados delas decorrentes e sobre a forma como os indivíduos, dentro e fora da organização, são tratados como resultado dessas acções. Combinados, estes juízos modelam as percepções dos colaboradores relativamente ao nível de responsabilidade social das empresas com que colaboram, activando respostas atitudinais, entre as quais se encontra o seu compromisso organizacional (Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006). Este último, enquanto vínculo psicológico que o colaborador estabelece para com a organização, parece deter consequências positivas ao nível de *outcomes* organizacionais preponderantes para a competitividade e eficácia organizacionais (e.g., *turnover*, absentismo, orientação para a inovação, desempenho global dos indivíduos, satisfação, comportamentos extra-papel) e para o bem estar do colaborador (e.g., stresse).

Tendo em conta o referido, pretendemos com a presente dissertação, clarificar o impacto das percepções dos colaboradores de práticas e políticas de responsabilidade social das empresas no compromisso organizacional, levando em consideração o papel exercido, nessa relação, por variáveis sócio-demográficas (género e idade) e profissionais (antiguidade na empresa e função) desse mesmo *stakeholder*.

Neste contexto e de acordo com o objectivo traçado, estruturámos a dissertação em duas grandes partes: uma primeira relativa ao enquadramento teórico e clarificação das temáticas em questão e uma segunda que se destina à apresentação e discussão da investigação empírica realizada.

Na primeira parte procuraremos compreender o que é a responsabilidade social das empresas e qual a sua pertinência no contexto actual, apresentaremos o modelo de RSE do Livro Verde, proposto pela

Comissão Europeia (2001), e discutiremos algumas questões mais sensíveis referentes à RSE. Abordaremos ainda a temática do compromisso organizacional e será apresentado o modelo integrado de compromisso com a organização, da autoria de Quijano, Cornejo, & Navajo (2000). Finalmente, no que concerne a esta primeira parte, dedicaremos atenção à relação existente entre a responsabilidade social das empresas e o compromisso organizacional.

Na segunda parte, dedicada à apresentação do nosso estudo empírico, explicitamos os objectivos, questões e hipóteses de investigação, procedemos à caracterização da amostra utilizada, bem como dos procedimentos de recolha de informação e tecemos algumas considerações metodológicas. Em adição, apresentaremos os dois instrumentos de avaliação utilizados e os resultados por nós obtidos, através da condução de regressões hierárquicas múltiplas com vista a testar os efeitos de interacção das variáveis sócio-demográficas e profissionais dos colaboradores na relação entre responsabilidade social das empresa e compromisso organizacional. Por último, procedemos a uma detalhada discussão dos resultados, apresentamos as limitações do trabalho realizado e lançamos algumas pistas para investigações futuras.

I – Enquadramento conceptual

O QUE ENTENDEMOS POR RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS?

Ainda que possamos considerar que numa época como a que atravessamos, a comunidade de negócios devesse estar mais debruçada sobre questões do âmbito financeiro, a realidade sublinha a necessidade de uma vigorosa emergência de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas (Zairi, 2000). É neste contexto que a responsabilidade social das empresas (RSE) pretende desempenhar o seu papel.

A publicação por Howard R. Bowen do livro *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) assumiu-se como marco do período moderno da literatura na temática, conferindo-lhe o título de “pai da RSE” (Carroll, 1999). Todavia, só recentemente assistimos à proliferação da literatura e a um vincado interesse organizacional, científico e académico em torno da mesma (Koo & Boo, 2001).

Começemos por tentar compreender o constructo de RSE, i.e., o que entendemos por responsabilidade social das empresas?

Tal como já afirmava Davis (1973), o conceito de responsabilidade social não é facilmente definível. Todavia, na sua aceção tratar-se-ia da “firm’s consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm” (p. 312).

Por seu turno, Carroll (1979), pretendendo dar uma definição que contemplasse o largo espectro de obrigações que os negócios têm para com a sociedade, afirmou que “ the social responsibilities of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has

of organizations at a given point of time” (p. 500). Em consonância com a definição exposta, propõe uma conceptualização quadripartida de responsabilidade social, ilustrada num modelo em pirâmide (1979, 1991). Assim, os negócios têm para com a sociedade quatro tipos de responsabilidades: (1) económicas, (2) legais, (3) éticas e (4) filantrópicas.

A primeira categoria prende-se com a produção, por parte das empresas, de bens e serviços para a sociedade, almejando o lucro. A segunda categoria é respeitante às leis e regulamentações sob as quais as organizações devem operar. As responsabilidades éticas são concernentes a actividades e comportamentos não necessariamente contemplados na lei, mas esperadas pelos membros da sociedade. Por fim, as responsabilidades filantrópicas referem-se ao envolvimento da empresa em papéis sociais não requeridos por lei ou esperadas no senso ético, pelo que detentores de um pendor voluntário com vista a “ajudar” a sociedade.¹

De entre as inúmeras definições e conceptualizações de RSE presentes na literatura, apenas parece ser consensual a ambiguidade, diversidade e ausência de fronteiras definidas. Em adição, tal literatura parece estar envolta em inúmeros conceitos que, não raras vezes, parecem fomentar algum marasmo no seu seio. Assim, propomos que a compreensão da RSE seja feita à luz de dois constrangimentos interdependentes: um primeiro relativo à evolução diacrónica do conceito e um outro respeitante às diferentes perspectivas acerca do papel dos negócios na sociedade.

No tocante à evolução diacrónica do conceito de RSE, Carroll (1999), no âmbito de um artigo intitulado *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, divide-a em cinco etapas². Porém, neste âmbito apenas nos reportamos às três últimas (anos 70, 80 e 90 do século XX), porque evidenciam a percurso do conceito de RSE, assim como o surgimento de conceitos alternativos. Os anos 70 terão sido marcados pela proliferação de definições de RSE. Por seu turno, os anos 80 são caracterizados pelo decréscimo no número de definições produzidas, pela condução de mais investigação empírica e pelo início da maturação de temas alternativos. Nos anos 90 a RSE, ainda que continuando a constituir-se como conceito *core*, parece ceder lugar ou transformar-se em conceitos temáticos alternativos.

Os temas alternativos aos quais nos referimos, à luz de Carroll (1999), são, entre outros, os de responsividade social das empresas, *performance* social das empresas e cidadania empresarial.

O conceito de responsividade social das empresas, sobejamente associado a Frederick (1978), é relativo à capacidade organizacional de dar

¹ As categorias do modelo de Carroll (1979, 1991) estão descritas em ordem decrescente de magnitude. As quatro categorias não são mutuamente exclusivas, nem pretendem retratar um contínuo com preocupações económicas num extremo e sociais no outro. Ou seja, não são cumulativas nem aditivas. É ainda de sublinhar que aquando da formulação inicial do seu modelo (1979), Carroll apelida a quarta categoria de responsabilidade social de discricionária. Porém, neste âmbito, optamos por utilizar a sua reformulação do mesmo elaborada em 1991, pelo que nos referimos a responsabilidades filantrópicas em detrimento de discricionárias.

² De acordo com Carroll (1999) a evolução definicional do constructo de Responsabilidade Social das Empresas é dividida em cinco etapas: (1) era moderna da responsabilidade social – anos 50; (2) expansão da literatura em RSE – anos 60; (3) proliferação de definições – anos 70; (4) menos definições, mais investigação e temas alternativos – anos 80 e; (5) RSE cede a temas alternativos – anos 90.

resposta a pressões sociais, prendendo-se, nesse sentido, com o acto literal de resposta ou com a postura responsiva da organização para com a sociedade (mecanismos, procedimentos e padrões comportamentais). Por outras palavras, trata da abordagem adoptada pelas empresas para realizar as responsabilidades sociais que lhe estão incumbidas (Wartick & Cochran, 1985).

A noção de *performance* social empresarial, assumindo-se como uma teoria aparentemente mais abrangente sob a qual a RSE poderia ser incluída, ganhou grande aceitação. Não obstante o facto de Sethi (1975) ter sido pioneiro na discussão das suas dimensões³, os modelos de Carroll (1979), de Wartick e Cochran (1985) e de Wood (1991)⁴ detêm acrescida profusão. Wood (1991) define-a como a “configuração organizacional de princípios de responsabilidade social, processos de responsividade social e de políticas, programas e resultados observáveis decorrentes das relações sociais da empresa” (p. 693).

Por último, o conceito de Cidadania Empresarial é concernente, segundo Maignan, Ferrell e Hult (1999), ao grau em que os negócios cumprem as responsabilidades económicas, legais, éticas e altruístas impostas pelos seus diversos *stakeholders*. Ainda no que toca a este conceito, Carroll (1991) sublinha que a componente filantrópica da RSE “abraça” a cidadania empresarial. Numa perspectiva crítica, Whitehouse (2003) sublinha a demissão e usurpação do conceito de RSE pelo de Cidadania Organizacional. Este último, aparentemente menos polémico, encoraja as empresas a comportarem-se como boas cidadãs.

Tal como tivemos oportunidade de atentar com recurso à exposição e tentativa de clarificação entre estes vários conceitos, a ausência de uma definição consensual de RSE pareceu dar azo ao surgimento de inúmeros conceitos alternativos que, não solucionando a problemática inicial – ausência de fronteiras claras para o constructo de responsabilidade social das empresas -, acabam por despoletar ainda mais confusão conceptual. Facilmente nos questionamos até que ponto não se tratam de epítetos para uma causa similar. Na nossa opinião, o fundamental é o desenvolvimento de uma definição consensual do conceito *core* de responsabilidade social das empresas e não tanto as questões terminológicas. Por outras palavras, é urgente a consensualidade em torno do conteúdo que subjaz a estes rótulos (Leandro & Rebelo, 2006).

É no sentido do previamente exposto que nos debruçaremos sobre o impacto que diferentes perspectivas acerca do papel dos negócios na sociedade parecem acarretar à definição e conceptualização de RSE.

Lantos (2001), no âmbito de um artigo em torno das fronteiras da responsabilidade social das empresas, afirma a existência de um espectro de opiniões face ao apropriado papel dos negócios perante a sociedade. Num extremo estariam aqueles que consideram que os negócios têm apenas

³ Sethi (1975) propõe três dimensões da *performance* social das empresas: (1) obrigação social; (2) responsabilidade social e; (3) responsividade social;

⁴ O modelo de *Performance* Social das Empresas de Wood (1991), tendo por base os modelos de Carroll (1979) e de Wartick e Cochran (1985) é composto por três dimensões: (1) princípios de responsabilidade social, (2) processos de responsividade social e, (3) *outcomes* do comportamento organizacional.

responsabilidades económicas no sentido do lucro, ainda que obedecendo à lei. Assim,

... there is one and only social responsibility of business – to use its resources and to engage in activities designed to increase its profit so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception and fraud (Friedman, 1996, p. 245).

Numa posição intermédia, encontramos nomes como Freeman (2001), defendendo a assunção de uma posição mais sensível por parte da gestão das empresas em termos do impacto social das suas decisões, com particular destaque para aquelas que directamente afectam os seus *stakeholders*. Por fim, no extremo oposto do espectro de opiniões face à intervenção dos negócios na sociedade, defende-se o envolvimento activo das empresas em programas benéficos para inúmeras “doenças sociais”, mesmo que à margem do lucro – e.g., componente altruísta de Carroll (2001).

Portanto, grande parte da compreensão da RSE reside fundamentalmente na relevância que as organizações foram conquistando na sociedade vigente, ou seja, no papel que os negócios aí têm vindo a desempenhar. A relação entre os negócios e a sociedade tem caminhado no sentido da interdependência, ocupando os negócios um papel de crescente responsabilidade social. Tal como afirmam Korten e David (s.d., cit. por Post, 2002), os negócios tornaram-se na mais poderosa instituição do planeta, dominante da sociedade, acarretando, nessa linha, a responsabilidade pelo todo, i.e., pelo seu impacto intra, inter e extra-organizacional, pelos seus *shareholders* e *stakeholders*.

A RSE, tendo iniciado a sua edificação enquanto novo paradigma da Gestão nos anos 90 (século XX), pela adopção de uma perspectiva estratégica patente na incorporação da responsabilidade social nas práticas, políticas e processos organizacionais, é ainda algo incipiente (Neto, 1999). A responsabilidade social das empresas estratégica (Lantos, 2001), onde boas acções acarretam bons resultados para o negócio e para a sociedade, permite o alinhamento da filantropia com objectivos de lucro, revelando uma situação de “ganho-ganho”: contribui para o bem da empresa e seus *shareholders* e *stakeholders*, assim como para o bem da sociedade. O desafio fundamental das organizações passa pelo equilíbrio de todas as suas responsabilidades numa verdadeira estratégia empresarial (Post, 2002). Assim, cremos que a assunção da RSE enquanto estratégia empresarial, aparentemente acarretando vantagens para as diferentes partes envolvidas, permita amenizar o debate em torno das fronteiras do conceito.

O comportamento socialmente responsável para além do não fazer “mal” implícito na ética do negócios, requer fazer “bem” de forma voluntária. Não obstante as múltiplas acepções e designações para RSE, todas elas têm como fundamento que uma empresa socialmente responsável deve agir para além do lucro, conhecendo e reconhecendo os seus *stakeholders*, incluindo os seus interesses na estratégia global, pensando a empresa como cidadã - com direitos e deveres - e assumindo

responsabilidades de fazer “bem” com vista a deixar um legado para as gerações futuras (Leandro & Rebelo, 2006).

Tendo em conta o exposto, parece-nos pertinente finalizar esta secção com a seguinte questão: qual será uma cabal definição de responsabilidade social das empresas, passível de abarcar toda a sua amplitude e complexidade? Na nossa aceção, a definição proposta pela Comissão das Comunidades Europeias (2001) e por Moir (2001) parecem servir tais propósitos.

O Livro Verde da Comissão Europeia para a Promoção da Responsabilidade Social das Empresas (2001), cujo modelo apresentaremos a posteriori, define-a como o processo pelo qual as organizações interagem com os seus *stakeholders*, contribuindo voluntariamente para uma melhor sociedade e para um melhor ambiente, com vista ao crescimento sustentável e criação de mais e melhores postos de trabalho. Portanto, a RSE, indo além de condicionalismos legais, reporta-se ao “continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large” (Moir, 2001, p.18).

Tendo na presente secção sido exploradas questões em torno da definição e conceptualização de responsabilidade social das empresas, de seguida abordaremos a pertinência da mesma.

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS: QUE PERTINÊNCIA?

A pertinência do estudo da RSE reside na sua imprescindibilidade no contexto actual, pelo que nesse sentido nos juntamos a Collier & Esteban (2007) ao afirmar que não se trata de um extra opcional.

De entre os inúmeros argumentos a favor da adopção da RSE, aquele respeitante à sua possível relação com a *performance* financeira das empresas assumiu na literatura e investigação lugar de destaque (e.g., Margolis & Walsh, 2003; Mcguire, Sundgren, & Schneewies, 1988; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003; Rowley & Berman, 2000). Se demonstrada, esta relação poderia justificar a RSE como um bom investimento.

Numa meta-análise à investigação em torno da relação entre *Performance* Social das Empresas e *Performance* Financeira, Orlitzky, Schmidt, e Rynes (2003) propõem-se conferir sentido à evidência fracturada e variável desta relação, com vista à possível generalização das conclusões dela decorrentes. Com base numa revisão de cinquenta e duas investigações, concluem que a relação entre as duas variáveis, para além de positiva, é bidireccional e simultânea. Assim, realçam que a *performance* social das empresas e a sua *performance* financeira revelam correlacionar-se positivamente numa grande variedade de contextos industriais e investigacionais. Em adição afirmam que a relação entre as duas variáveis é de causalidade bidireccional – a *performance* social prévia relaciona-se com a *performance* financeira subsequente e vice-versa – e simultânea (as duas variáveis influenciam-se reciprocamente em ciclos temporais concorrentes). Sublinham ainda que factores como a incompatibilidade entre *stakeholders*,

como o erro amostral e erros de medição (concernentes às operacionalizações das variáveis de interesse – *performance* social e *performance* financeira) explicam entre 15 a 100% das variações nas correlações entre as variáveis. Por último, salientam que a reputação se constitui como um importante mediador da relação entre *performance* social e *performance* financeira. Não obstante o facto de algumas destas lacunas terem sido consideradas em estudos posteriores, muitas delas têm vindo a subsistir.

Pesem embora os resultados acima expostos, a verdade é que, tal como sublinha Barnett (2007), ao fim de trinta anos de investigação não podemos com certeza afirmar se “one-dollar investment in social initiatives returns more or less than one dollar” (p. 794). Em consonância, Margolis e Walsh (2003) definem este corpo de literatura como “auto-perpetuante”: cada investigação parece oferecer uma conclusão definitiva para a questão, porém, em simultâneo, reitera as inevitáveis limitações à sua abordagem. Segundo Rowley e Berman (2000), a não interpretabilidade dos resultados de tais estudos é devida à ausência de abordagens teóricas explicativas das contingências relevantes da relação entre aquelas variáveis. As características únicas e dinâmicas das organizações, assim como os seus ambientes mutáveis, impossibilitam a estabilidade nos resultados financeiros da RSE no tempo e no espaço, pelo que esforços para universalmente condená-la ou legitimá-la são teoricamente erróneos. Os retornos da RSE são contingenciais e não universais (Ullmann, 1985) e, como tal, urgem desenvolvimentos teóricos em torno da heterogeneidade de resultados financeiros decorrentes ou propiciadores da RSE (Barnett, 2007).

Todos os negócios, com particular relevo para aqueles que operam globalmente, detêm responsabilidades pelo seu impacto em todos os *stakeholders* e pela conduta das suas organizações. Ainda que investigações e artigos sejam produzidos com vista a sublinhar a conexão entre a RSE e *performance* financeira, mais consensual na comunidade científica é o reflexo que a RSE tem no comportamento dos *stakeholders* (eg., Burchell & Cook, 2006, Carroll, 2004; Wood & Jones, 1995; Viswesvaran, Desphande, & Millman, 1998). A eles se destina a RSE. Assim, Wood & Jones (1995) argumentam pela preponderância de desenvolver trabalho científico em torno da influência do desempenho social em *stakeholders* específicos, em detrimento de tentativas, aparentemente inconsistentes, de a relacionar com o sucesso financeiro, descurando o grupo de interesse relevante.

É nesse sentido que Barnett (2007) desenvolve um quadro teórico explicativo da contingencialidade da relação RSE - *performance* financeira fazendo recurso à variável *stakeholder influence capacity* (capacidade de exercer influência nos *stakeholders*). Argumentando que a RSE se distingue de outros investimentos organizacionais pela sua orientação para o bem-estar social, assim como pela sua orientação para a relação com *stakeholders*, procura explorar como variam os benefícios financeiros da mesma em função da capacidade das empresas influenciarem *stakeholders* de interesse. Tratando-se ainda de um modelo desprovido de suporte empírico, propõe uma variável - capacidade de influenciar os *stakeholders* - susceptível de

capturar a variabilidade inter e intra-organizacional no concernente à capacidade empresarial de utilizar a RSE na melhoria da relação com *stakeholders* preponderantes, no sentido do lucro financeiro.

Apesar de grande parte da argumentação em prol da adopção da responsabilidade social por parte das empresas girar, inquestionavelmente, em torno da sua relação com a sua *performance* financeira e em redor dos inúmeros impactos positivos que parece acarretar nos comportamentos e atitudes dos *stakeholders*, cremos que o grande debate se situa na génese da incorporação destas práticas no seio empresarial (Leandro & Rebelo, 2006; Moir, 2001).

Tendo em conta o exposto, em que reside a pertinência da adopção de comportamentos socialmente responsáveis por parte das empresas? Aqueles que advogam a adopção da RSE estão motivados no sentido “auto-interesse”, perspectivando a maximização do lucro e a melhor imagem, prestígio e reputação perante os *stakeholders* ou têm subjacente algum imperativo moral ou ético? Devemos fundamentar a RSE à luz de uma perspectiva funcional e racional ou à luz de uma outra perspectiva mais ética e filantrópica?

A resposta a estas questões reside, na nossa opinião, na fuga ao extremismo, fundamentalismo e radicalismo nelas patentes. Porquê incompatibilizar o compatível? Ambas as perspectivas não têm que se anular mutuamente, mas devem ser encaradas no sentido da complementaridade por forma a compatibilizar os objectivos implícitos a cada uma delas. Assim, cremos na possibilidade de melhorar o lucro e a imagem junto dos consumidores e, simultaneamente melhorar a prestação organizacional generalizada, ética e estratégica (Leandro & Rebelo, 2006).

Juntamo-nos a Cortina (2005) ao sublinhar que aquilo que aparentemente assumimos como descentramento contra-natura, i.e., o facto de tirarmos os *shareholders* do cerne das preocupações empresariais, tende a assumir-se como o grande benefício das empresas socialmente responsáveis. Deste modo, colocando no topo das suas prioridades o bem-estar dos colaboradores, a relação com os fornecedores, o estreitamento de laços com os media relevantes, a confiança e satisfação dos seus clientes, assim como a preservação do meio ambiente, a empresa está a responder à preocupação primordial dos seus accionistas: longevidade, sustentabilidade, competitividade, lucro e imagem positiva junto dos seus grupos de influência. Mais uma vez sublinhamos que ambas as perspectivas referentes à génese da incorporação da RSE, ao invés de antagónicas, complementam-se.

É tendo em conta a crescente preponderância dos negócios na sociedade que podemos atentar em inúmeros reflexos concretos da responsabilidade social das empresas. O Livro Verde da Comissão Europeia (2001), assim como as directrizes da OCDE, assumem-se como *guide lines* de boas práticas neste contexto. A promulgação de normas internacionais neste âmbito, tais como a SA8000 (norma uniforme, auditável e passível de avaliação por terceiros, com vista ao desenvolvimento de políticas e práticas sobre RSE e à demonstração aos *stakeholders* que as práticas da organização

em causa vão de encontro à norma), e o nascimento de organizações à luz deste novo paradigma (e.g. Instituto Ethos) assumem-se, entre outras, como provas irrefutáveis da preponderância da RSE no cenário actual (Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Rego, Moreira, & Sarrico, 2003; Santos, Pereira, & Silva, 2006).

Tipicamente identificada como uma actividade macro com consequências ao mesmo nível, a responsabilidade social das empresas, tem recebido escassa atenção a um nível micro da literatura de comportamento organizacional (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003). Os colaboradores, como *stakeholders* preponderantes, preocupam-se, reagem e contribuem para a consciência social das organizações nas quais colaboram, pelo que é crucial a exploração da RSE a esse nível. No âmbito do presente estudo, o nível de análise centrar-se-á em torno do *stakeholder* colaboradores. Estes, elaboram percepções sobre os esforços de RSE da organização empregadora, percepções essas que exercem impacto nas emoções, atitudes e comportamentos em contexto de trabalho (Rupp et al., 2006).

LIVRO VERDE: MODELO DE RSE DA COMISSÃO EUROPEIA

Assumindo um lugar cimeiro a nível mundial, o debate em torno da RSE tem-se gizado em temas como a globalização, a competitividade e a sustentabilidade. A União Europeia, detentora de um modelo de sociedade alicerçado na igualdade de oportunidades, na qualidade de vida, na inclusão social e num ambiente saudável, considerou premente o desenvolvimento de um modelo de RSE em sintonia.

A nível europeu, a promoção da RSE implica a defesa e protecção de valores comuns, aumentando, desse modo, o sentido comunitário de solidariedade e coesão.

Na introdução ao Livro Verde da Comissão Europeia enfatiza-se que,

by stating their social responsibility and voluntarily taking on commitments which go beyond common regulatory and conventional requirements, which they would have to respect in any case, companies endeavor to raise the standards of social development, environmental protection and respect of fundamental rights and embrace an open governance, reconciling interests of various stakeholders in an overall approach of quality and sustainability (2001, p.4)

O modelo de RSE proposto pelo Livro Verde assenta em duas premissas e almeja alcançar dois objectivos fundamentais. Uma primeira premissa é aquela concernente à adição de valor acrescentado às sociedades e comunidades nas quais as empresas operam, pelo que deve ser construído um forte compromisso com as autoridades sociais e empresariais, assim como um diálogo aberto com os diversos grupos de interesse. A segunda premissa é referente à existência de uma forte determinação no sentido da sustentabilidade ambiental. Por seu turno, como principais objectivos o Livro Verde sublinha o desenvolvimento de um quadro Europeu comum com vista à promoção de qualidade e coerência nas práticas de RSE. Por outro lado reitera a objectivo de dar suporte a boas práticas de RSE e à verificação independente das mesmas, com vista à sua eficácia e

credibilidade.

A Comissão Europeia, pretendendo promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, sublinha um trinómio composto pelos desempenhos económico, social e ambiental – *triple bottom line*. Funcionando como um tripé, são interactuantes e equilibram-se entre si, pelo que o negligenciar de um deles repercute-se negativamente nos restantes.

No sentido de uma maior operacionalização, clarificação e compreensão do conceito, o Livro Verde decompõe a RSE em duas vertentes fundamentais, cada uma com características específicas: a vertente interna e a vertente externa. De seguida explicitaremos com maior detalhe cada uma delas.

RSE: Dimensão Interna

A primeira dimensão do modelo de responsabilidade social das empresas proposto pelo Livro Verde, mais centrada numa perspectiva intra-organizacional, nos processos organizacionais internos e no *stakeholder* colaboradores, compreende quatro sub-dimensões: (1) gestão de recursos humanos (2) saúde e segurança no trabalho; (3) adaptação à mudança e (4) gestão do impacto ambiental e recursos naturais.

Uma primeira sub-dimensão, relativa à gestão de recursos humanos, reporta-se a um conjunto de práticas e políticas promotoras de uma gestão responsável das pessoas. Alguns dos seus indicadores basilares são, entre outros, a aprendizagem ao longo da vida pelos colaboradores, a sua responsabilização, melhor circulação de informação no seio empresarial, políticas e práticas de conciliação trabalho-família, diversidade nos recursos humanos (RH), ausência de políticas discriminatórias de recrutamento e de remuneração, participação dos colaboradores nos lucros e capital empresarial, preocupações no tocante à empregabilidade dos RH e segurança nos postos de trabalho.

No que concerne à segunda sub-dimensão, o Livro Verde sublinha a inclusão de critérios de saúde e segurança nos programas de certificação.

A sub-dimensão de adaptação à mudança está patente, segundo as directrizes do Livro Verde, na adopção de medidas preventivas e de estratégias alternativas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos e, também, na aplicação de medidas com vista a garantir a capacidade de inserção profissional dos colaboradores.

Por fim, no que toca à gestão do impacto ambiental e dos recursos humanos, afigura-se pertinente a instauração, pelas empresas, de sistemas de ecogestão e auditoria passíveis de promover a melhoria contínua do seu desempenho em termos ecológicos. Por outro lado, a redução de emissões poluentes, de despesas energéticas, da exploração de recursos e da produção de resíduos, assumem-se também como indicadores importantes desta sub-dimensão (Comissão das Comunidades Europeias, 2001)

RSE: Dimensão Externa

No que à dimensão de responsabilidade social externa diz respeito, é evidente, por oposição à dimensão previamente exposta, um olhar mais extra

e inter-organizacional. Tal como sublinham

Corporate Social Responsibility extends beyond the doors of the company into the local community and involves a wide range of stakeholders in addition to employees and shareholders...In a world of multinational investment and global supply chains, corporate social responsibility must also extend beyond the borders of Europe.” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p.12)

Nesse sentido, estando mais direccionada para a envolvente organizacional, embora em continuidade com os seus processos internos, inclui as seguintes sub-dimensões: (1) comunidades locais; (2) parceiros, fornecedores e consumidores; (3) direitos humanos; e (4) preocupações ambientais e globais.

A primeira sub-dimensão – comunidades locais - assenta na relação de interdependência entre as empresas e sociedade. Nela se incluem indicadores como a disponibilização de estruturas de cuidado à infância para filhos dos colaboradores, o patrocínio de actividades culturais e desportivas, donativos para acções de caridade e a interacção com agentes da comunidade (com vista à promoção do seu desenvolvimento).

Relativamente à sub-dimensão parceiros, fornecedores e consumidores, são propostos os seguintes indicadores: assistência, pelas grandes empresas, a sociedades de menores dimensões na apresentação de relatórios e comunicações sobre as suas práticas RSE; provisão - de forma ética, eficiente, ecológica, segura e fiável – de produtos e serviços que os consumidores desejam e necessitam.

A sub-dimensão de direitos humanos, terceira da dimensão externa de RSE, contempla a adopção de códigos de conduta (abrangendo princípios ambientais e de direitos humanos fundamentais), a resistência à corrupção, assim como a selecção de parceiros e fornecedores exímios no cumprimento das normas respeitantes aos direitos humanos.

Finalmente, no âmbito das preocupações ambientais globais, o Livro Verde sugere indicadores como a orientação para o bom desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção e, por exemplo, o respeito por critérios ambientais (mesmo em países onde não estão consagrados).

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS – QUE PARADOXOS?

Como resenha conclusiva relativamente à temática da responsabilidade social das empresas, procuraremos, de forma sucinta e construtiva, descortinar alguns paradoxos, perigos e mesmo tabus, em que esta parece estar ainda embebida. Neste sentido apelamos à adopção de um discurso realista sobre a temática, em detrimento do idealismo vácuo que, não raras vezes, a caracteriza.

As organizações estão sujeitas a inúmeras pressões para se comportarem de forma socialmente responsável. Algumas destas influências são externas à empresa, tais como regulamentações governamentais e expectativas de legitimidade social, outras são exercidas internamente. Assim, as respostas organizacionais a tais expectativas variam, sendo que,

em alguns casos, são conducentes a mudanças significativas integradas no quotidiano, práticas e políticas organizacionais. Noutros casos, as respostas organizacionais a tais pressões despoletam somente respostas desagregadas das actividades organizacionais normais e em curso. Weaver, Trevino, & Cochran (1999) concluem, neste âmbito, que pressões externas para a RSE tendem a relacionar-se com práticas desagregadas. Todavia, o compromisso da gestão de topo parece relacionar-se de forma veemente, quer com as práticas integradas, quer com as desagregadas. Daqui podemos concluir pela preponderância que os gestores de topo detêm enquanto actores morais no palco organizacional. As suas decisões, se orientadas por preocupações intrínsecas com a ética e responsabilidade social, podem ser conducentes à implementação de práticas e políticas genuínas de RSE, verdadeiramente embebidas na organização. Na nosso ponto de vista, a tendência do mundo dos negócios se debruçar na responsabilidade social ao nível da construção da imagem quando, não raras vezes, ao nível das acções este não é de todo o cerne das suas preocupações, deve ser contrariada, promovendo práticas e políticas de RSE integradas.

Adoptando uma perspectiva crítica relativamente ao estado de arte em RSE, Frankental (2001) apresenta seis paradoxos dos quais a área enferma: (1) liderança das empresas; (2) mercados que não recompensam empresas éticas; (3) ausência de uma definição clara de RSE; (4) negação sistemática de disfuncionamentos organizacionais; (5) ausência de mecanismos de obediência com respeito aos direitos humanos; e (6) localização da responsabilidade social das empresas na periferia da estrutura corporativa.

A respeito do primeiro paradoxo o autor sublinha que a liderança das empresas parece ainda reflectir tão somente os interesses dos *shareholders*, em detrimento daqueles respeitantes a outros *stakeholders* preponderantes. Independentemente da forma como a definamos, à RSE subjazem as responsabilidades da organização pelo seu vasto impacto na sociedade. É neste sentido que o autor advoga a imprescindibilidade da contemplação de todos os *stakeholders*, assim como o estabelecimento de um quadro legal que permita acomodar as empresas socialmente responsáveis.

No tocante ao segundo paradoxo, notemos o seguinte: as empresas são impulsionadas por forças de mercado e por pressões competitivas, sendo julgadas pelos referidos mercados primariamente de acordo com indicadores financeiros. Ainda que a ausência de responsabilidade social pareça ter efeitos danosos a nível reputacional, não contribuindo a RSE para os lucros ou valores de mercado da empresa, qual é afinal o incentivo à adopção deste tipo de políticas? Como “saída” a este paradoxo, Frankental (2001) enfatiza a auditoria organizacional de acordo com objectivos de sustentabilidade económica, ambiental e social – *triple bottom line* – por forma a que as organizações socialmente responsáveis sejam valorizadas pelos mercados financeiros.

No que toca à ausência de uma definição clara de RSE (terceiro paradoxo), o autor sublinha a necessidade de tal desenvolvimento com vista a reunir consenso na área.

Por seu turno, a promoção da RSE parece levar à negação sistemática

de disfuncionamentos organizacionais (quarto paradoxo). Poucos são os gestores a admitir que a empresa na qual colaboram não é socialmente responsável, negando lacunas organizacionais nesse âmbito. A negação desses disfuncionamentos constitui-se como uma barreira à RSE. Esta deve andar de braços dados com abertura, transparência, capacidade crítica e prontidão para efectuar aprendizagens com base em erros prévios, pelo que a “saída” deste paradoxo prende-se, de acordo com Frankental (2001), com a abertura das organizações ao escrutínio público. Muitas organizações deixam uma “pegada” negativa na sociedade e parecem não estar predispostas a fazer algo acerca disso, na expectativa que ninguém repare. Todavia, uma vez que os negócios operam num mundo cada vez mais crítico, onde as acções organizacionais estão sob constante examinação e avaliação pública, por exemplo, pelos media e por organização não governamentais, as organizações sentirão necessidade de colmatar as suas lacunas ao nível da RSE, com vista a não denegrirem a sua reputação.

Por seu turno, um quinto paradoxo é referente à ausência de mecanismos de punição com respeito à não obediência, por parte das empresas, dos direitos humanos. Neste momento ainda que as empresas sejam obrigadas por lei a obedecerem ao cumprimento de determinados direitos humanos, como é caso da legislação em torno do trabalho infantil, o certo é que algumas conseguem ainda violar ou fugir essas leis não sendo, muitas vezes, devidamente punidas.

Como último paradoxo inerente à RSE, Frankental (2001) releva a sua localização na periferia da estrutura organizacional, devendo nesse sentido ser deslocalizada e embebida na organização vertical e horizontalmente enquanto estratégia de gestão e enquanto cultura.

Com Kallio (2007) sublinhamos que o potencial crítico da área da responsabilidade social das empresas permanece sub-desenvolvido como consequência dos vários tabus existentes na área, sendo que em inúmeros casos o discurso sobre a RSE é nada mais do que retórica vazia sobre negócios sustentáveis e responsáveis. Os tabus a que nos referimos são os seguintes: tabu dos negócios amorais e tabu da natureza política da responsabilidade social das empresas.

A noção de negócio amoral, concernente ao primeiro tabu, é usualmente associada a Friedman (1962). Actualmente quem argumente a favor desta concepção, por certo marginalizar-se-á no discurso relativo à RSE, podendo ser rotulado de herege pelos defensores do discurso *mainstream*. O certo é que estudos indicam ainda uma incidência alarmante de negócios amorais no seio organizacional (e.g., Crane, 2000; Eden, 1999). Desta forma, ainda que seja impossível argumentar logicamente que os negócios são intuitivamente amorais – e claro, existem boas razões para crer que, pelo menos, para algumas empresas a responsabilidade social é mais que “baton” – a tese da amoralidade tem certamente mais incidência do que aquela que lhe é atribuída pelos proponentes da corrente *mainstream* prevalente. Ainda que parecessem existir sinais que na era pós-Enron⁵ o

⁵ A Eron trata-se de uma empresa glorificada como expoente máximo com respeito à RSE que veio a descobrir-se ser corrupta (Sims & Brinkman, 2003)

discurso em torno da responsabilidade social fosse mais crítico, o facto é que o tabu dos negócios amorais permanece por debater (Kallio, 2007).

O tabu da natureza política da RSE é referente, não à promoção de interesses comuns, mas sim à promoção dos interesses dos actores organizacionais e à busca de legitimidade para o seu negócio em particular. O facto das empresas procurarem, quase que de forma desenfreada, uma imagem responsável conduziu, entre outros, ao fenómeno de *greenwashing*, i.e., à construção de uma imagem artificial de ambiental e socialmente responsáveis (Kallio, 2007).

As empresas de hoje são engendradas para serem verdes e responsáveis aos olhos da sociedade. Ainda que muitos académicos reconheçam áreas sensíveis e problemáticas, evitam sobre elas debruçar-se e, em consequência, a discussão de importantes mas difíceis tópicos é descurada. Em suma, argumentamos a necessidade de adoptar uma perspectiva mais realista e crítica em torno da RSE, pelo debate e consideração das inúmeras problemáticas e assuntos sensíveis que atravessam a temática, permitindo-lhe, desse modo, estabelecer-se enquanto paradigma gestor, sublevando-se ao estatuto de moda (Leandro & Rebelo, 2006).

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL – ESTADO DE ARTE

No vasto âmbito da literatura relativa ao comportamento organizacional, o constructo de compromisso organizacional (CO)⁶ tem assumido, nas últimas décadas, lugar de particular destaque, devido fundamentalmente às potencialidades explicativas do mesmo no tocante às relações evidenciadas entre esta característica dos trabalhadores e o seu comportamento para com a organização (Quijano, Navarro, & Cornejo, 2000).

Não obstante a profícua literatura e investigação em torno do CO, o seu debate tem-se gizado em torno de áreas-nicho que neste âmbito procuraremos abordar. Um primeiro foco em torno da temática é concernente à definição e medição do constructo *per se*. Um segundo foco, referente a questões em torno da multidimensionalidade e multifocalização do mesmo, tem ocupado, na literatura e investigação, lugar de relevo. Por fim, um último nicho tem-se debruçado sobre a relação desta variável organizacional – CO – com inúmeras outras variáveis organizacionais (tanto em termos de variáveis antecedentes, como em termos de variáveis consequentes).

A respeito da definição e conceptualização de CO, pesem embora os inúmeros estudos sobre o assunto, é evidente alguma ambiguidade e confusão em redor destas, pelo que constituem, ainda, ponto de alguma discórdia. A este respeito, Morrow (1983) sublinha que o facto de muitos investigadores formularem a sua definição e medida do constructo, em

⁶ No âmbito da presente dissertação de mestrado optámos por traduzir o termo *organizational commitment* por compromisso organizacional. Todavia, podemos encontrar o termo em português traduzido sobre a forma de empenhamento (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006) ou comprometimento organizacional.

detrimento do desenvolvimento de uma aproximação integrada, impõe à temática alguma confusão conceptual.

Portanto, o que entendemos por compromisso organizacional?

Na acepção de alguns investigadores o CO pode ser entendido como um vínculo ou apego psicológico entre os colaboradores e a organização (Reichers, 1985). Outros, encarando-o como uma predisposição comportamental, definem-no como uma força impulsora do desempenho consistente de cursos de acção/comportamentos, resultantes em *outcomes* positivos para a organização (Peterson, 2004). Por fim, outros, concebendo-o de forma algo indistinta da identificação para com o trabalho, definem-no como a identificação e implicação do trabalhador com a organização (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

Perante a diversidade e profusão de propostas em torno do constructo, tornara-se premente a realização de tentativas integradoras. É nesse sentido que no decurso do desenvolvimento literário em torno do compromisso organizacional nos deparamos com três viragens que gostaríamos de sublinhar: (1) a passagem de uma abordagem comportamental a uma abordagem atitudinal (Mowday, Steers, & Porter, 1979); (2) a adopção de uma perspectiva multidimensional do constructo (e.g., Becker, 1992; Meyer & Allen, 1991; Morrow, 1983; O'Reilly & Chatman, 1986); e (3) de uma perspectiva multifocalizada (e.g., Mathieu & Zajac, 1990; Reichers, 1985).

Na evolução da teoria e investigação em CO podemos destrinçar duas grandes abordagens: uma primeira abordagem que o conceptualiza como um comportamento, ou seja, como um processo pelo qual a conduta que o trabalhador vai desenvolvendo o vincula à organização (Salancik, 1977) e, uma segunda abordagem que, conceptualizando-o como uma atitude, (e.g., O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1991; Quijano, Navarro, & Cornejo, 2000), é aqui adoptada pela maior atenção a ela dedicada na literatura, quer a nível teórico, quer empírico. Tal como afirmam Mowday et al. (1979), em meados dos anos setenta (século XX), a investigação relativa ao CO assiste a uma viragem de enfoque, dos comportamentos dos colaboradores para as suas atitudes. A abordagem atitudinal não pretende, contrariamente à distinção inicial proposta por Salancik (1977) e Staw (1977), contrapor compromisso comportamental a atitudinal, mas sim conceptualizar o compromisso organizacional como atitude que, enquanto tal, comporta predisposições comportamentais (Meyer & Allen, 1991).

Tal como tivemos oportunidade de atentar, às definições de compromisso organizacional apresentadas (Reichers, 1985; Peterson, 2004; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) subjazem conceptualizações unidimensionais do constructo que, isoladas, são reducionistas e não passíveis de plasmar a complexidade que lhe é inerente. O crescente interesse pelo estudo da temática viria impor falta de consenso à referida conceptualização unidimensional, passando a sublinhar-se a natureza multidimensional do CO, patente nos inúmeros modelos propostos sobre a temática (e.g., Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986). A este respeito, Allen e Meyer (1996) afirmam que “although early work in the area was characterized by various, and often conflicting, unidimensional views of

the construct, organizational commitment is now widely recognized as a multidimensional work attitude” (p. 252).

De entre as inúmeras conceptualizações multidimensionais do constructo, o modelo multidimensional proposto por Meyer & Allen (1991) é detentor de grande popularidade, difusão e suporte empírico⁷. O compromisso organizacional, detentor de uma natureza atitudinal, isto é, comportando avaliações, afectos, cognições e predisposições comportamentais pode, de acordo com os autores, ser destrinchado em três componentes não mutuamente exclusivas⁸, às quais subjazem estados psicológicos diferentes. O aspecto comum entre as três dimensões prende-se com o facto de diminuírem a probabilidade da ocorrência de *turnover*, todavia a natureza da ligação estabelecida entre o indivíduo e a organização é distinta. Em adição, cada componente do CO desenvolve-se em função de antecedentes diferenciados e detém implicações ou consequências distintas nos comportamentos relacionados com o trabalho, para além do *turnover* (Meyer & Allen, 1991, 1997).

Uma primeira dimensão do CO seria a afectiva, definida como a identificação, envolvimento e vinculação emocional à organização (Allen & Meyer, 1996). Neste sentido, a permanência do indivíduo na organização estaria subjacente um estado psicológico de desejo, pela congruência de valores e identificação pessoal para com a organização (Meyer & Allen, 1991). A segunda dimensão proposta é a normativa. Sendo referente ao grau em que o colaborador detém um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização, é nela evidente uma crença na responsabilidade de lealdade para com a organização, à qual subjaz um estado psicológico de dever (sentido de obrigação para com os benefícios outorgados) como resultado de pressões normativas internalizadas pelo colaborador. Por seu turno, uma terceira dimensão seria a de continuidade, expressando o grau em que o colaborador mantém a sua ligação à organização pelo reconhecimento dos custos, ou benefícios perdidos, associados ao abandono da mesma. A esta dimensão estaria associada uma necessidade (é-me mais benéfico ficar do que sair)⁹.

Tendo abordado a multidimensionalidade do constructo de compromisso organizacional, atentemos na adopção de uma perspectiva

⁷ Uma proposta semelhante à de Meyer e Allen (1991), também ela sobejamente difundida, é aquela proposta por O'Reilly & Chatman (1986). Estes autores propõem uma visão tripartida de CO - compromisso de submissão, de identificação e de internalização -, sendo que a cada tipo de compromisso corresponderiam processos psicológicos distintos. Todavia, tendo em conta que investigações em torno da validação da estrutura tripartida do constructo apenas encontravam duas dimensões, os autores optaram pela seguinte estrutura bipartida: uma dimensão de submissão e uma outra afectiva. A dimensão de submissão, semelhante à dimensão de continuidade de Meyer e Allen (1991), é respeitante ao facto do colaborador se “submeter” às normas e procedimentos organizacionais. Por seu turno, a dimensão afectiva - semelhante à componente afectiva de Meyer e Allen (1991) - relacionar-se-ia com a identificação e internalização de valores e metas organizacionais.

⁸ Para Meyer e Allen (1991) as componentes de compromisso organizacional propostas no modelo não são mutuamente exclusivas, porque um mesmo colaborador pode experienciar e desenvolver, em simultâneo, os três tipos de Compromisso com maior ou menor intensidade.

⁹ Ainda naquilo que concerne a esta terceira dimensão do compromisso organizacional, alguns autores identificaram duas sub-dimensões. Uma primeira assentaria na percepção que o indivíduo tem da falta de alternativas e dos investimentos que efectuou na organização. Uma segunda sub-dimensão daria conta do sacrifício pessoal associado à saída da organização (McGee & Ford, 1987). É de salientar que vários estudos têm vindo a dar suporte empírico às referidas sub-dimensões (e.g., Dunham, Grube, & Castanada, 1994; Iverson & Buttigieg, 1999; Meyer et al., 2002; Powell & Meyer, 2004).

multi-focalizada do mesmo. A este respeito, Mathieu e Zajac (1990) sublinham que grande parte da investigação relativa ao compromisso se havia debruçado excessivamente sobre o ponto de vista organizacional, em detrimento de focos ou alvos mais específicos. A adopção desta nova perspectiva no seio da literatura e investigação sobre a temática vem sublinhar a descentralização da organização como foco de CO, atribuindo relevo a focos/alvos diferenciados tais como: tarefas, equipas, clientes, entre outros (Swailes, 2004).

Tal como explicitado em fase prévia da presente secção, aquando da referência das principais áreas-nicho da temática, grande parte do interesse despoletado em torno do CO prende-se com as diversas consequências positivas que parece deter ao nível de *outcomes* organizacionais preponderantes para a competitividade e eficácia organizacionais. Neste âmbito, a relação entre o CO e variáveis como *turnover* (intenção de abandonar a organização e abandono efectivo), absentismo, orientação para a inovação/attitudes favoráveis à mudança, desempenho global dos indivíduos e comportamentos extra-papel têm sido largamente estudadas (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006; Tavares, 2001). Em adição, pesquisas em torno das consequências das diferentes dimensões para o colaborador têm ganho preponderância, nomeadamente aquelas relativas ao seu bem-estar (stresse, conflito trabalho-família) (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

No tocante às consequências do CO, em traços gerais, o compromisso afectivo é visto como acarretando consequências positivas para todas as partes envolvidas. O compromisso de continuidade como afectando negativamente todas os envolvidos, pelo que o normativo se encontraria entre os dois (Gautam & Watson, 2001). Assim, acredita-se e tem-se vindo a demonstrar que das três componentes do compromisso organizacional, a afectiva seja aquela que detém as consequências mais desejáveis para o comportamento organizacional, assim como para os colaboradores. É em consonância com o facto da dimensão afectiva se associar a tais benefícios, que grande parte das investigações em torno de variáveis antecedentes e consequentes gizam em torno da mesma (Tavares, 2001).

Em suma, a preponderância da investigação em torno do compromisso organizacional é, inquestionavelmente, devida ao papel premente que assume para o indivíduo, enquanto foco extremamente significativo das suas vidas – pela evidência do impacto que exerce no seu bem-estar - e para a organização, pela evidência de relevantes conexões com inúmeros indicadores de *performance* no trabalho.

Tendo sumariamente exposto as principais áreas-nicho em torno da temática de compromisso organizacional, seguidamente apresentaremos com particular detalhe o modelo de CO de Quijano, Navarro e Cornejo (2000), adoptado no âmbito do presente estudo.

MODELO INTEGRADO DE COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO

O Modelo de Compromisso Organizacional proposto por Quijano, Navarro e Cornejo (2000), definindo CO como o “vínculo psicológico do

indivíduo com a organização” (p.33), congrega todo um conjunto de potencialidades explicativas do porquê da sua adopção neste contexto. Em primeiro lugar destacamos a sua parcimónia, a capacidade que revela em congregar uma vasta e difusa profusão literária e de investigação num modelo simples e sóbrio. Destacamos também o seu carácter “meta-analítico” pela confluência ponderada de diferentes modelos sobre o constructo (Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich, 1993; Kelman, 1958; Luna, 1986; Meyer & Allen, 1984, 1991; O’Reilly & Chatman, 1986), almejando a integração de diferentes olhares sobre a matéria.

Adoptando uma perspectiva multidimensional do CO, argumentam a sua natureza atitudinal. Deste modo, em detrimento de considerarem o CO como um comportamento do colaborador com consequências organizacionais favoráveis, concebem-no sobre a forma de uma variável antecedente explicativa de tais comportamentos. Assim, concebem o compromisso organizacional como uma atitude, assente em crenças, processos avaliativos, sentimentos e comportamentos prévios, descurando e criticando a oposição entre uma abordagem comportamental e uma outra atitudinal.

Com base na confluência de diferentes modelos de CO, propõem um modelo multidimensional no qual argumentam pela existência de duas dimensões fundamentais do constructo: uma dimensão instrumental e uma outra pessoal.

A dimensão instrumental é respeitante à dependência do sujeito em relação às recompensas que outorga da organização, compreendendo o compromisso de necessidade (CN) e o compromisso de troca (CT). O primeiro, semelhante ao componente de continuidade de Meyer e Allen (1991), trata-se de um vínculo muito débil do colaborador para com a organização, sustentado pela necessidade de nesta permanecer, assim como pela ausência de diferentes oportunidades de trabalho. O facto é que se tivesse oportunidade, certamente o colaborador prescindiria daquele emprego, pelo que vai trabalhando apenas para o mínimo (o necessário à não exposição a qualquer tipo de sanções, despedimento ou outros problemas decorrentes da sua atitude). O compromisso de troca é concernente ao vínculo que o colaborador mantém com a organização em função do intercâmbio, mais ou menos satisfatório, que com ela realiza em termos de recompensas intrínsecas e extrínsecas. Não obstante estes dois níveis de compromisso serem claramente instrumentais, são distintos no que toca ao tipo de comportamentos que promovem.

Por seu turno, a segunda dimensão apresentada pelos autores (op.cit.), compromisso pessoal (CP), é próxima da identificação com a organização e compreende o compromisso afectivo e o compromisso de valores. O primeiro nível é relativo ao vínculo afectivo que o colaborador estabelece para com a organização da qual é parte integrante, pelo que sendo produzido por uma necessidade de afiliação, vai largamente além da simples relação contratual. Por seu turno, o compromisso de valores prende-se com a congruência pessoal que o colaborador experiencia face aos valores e metas organizacionais. Tais valores e metas acabam por seu interiorizados pelo

indivíduo, fazendo-os seus. Relativamente ao modelo apresentado, é de salientar a existência de um crescendo de intensidade do compromisso dos colaboradores para com a organização, assumindo-se o compromisso de valores como o mais veemente, seguido do compromisso afectivo, do compromisso de troca e do de necessidade.

Pretendendo confirmar a multidimensionalidade do constructo de CO, os autores (Quijano, Navarro, & Cornejo, 2000) analisam a estrutura do questionário ASH-ICI (Quijano, Massip, Navarro, & Aubert, 1997a, 1997b) numa amostra de 247 indivíduos pertencentes a dez organizações distintas. As análises demonstram uma aceitável fiabilidade do constructo. Todavia, é de sublinhar o facto de os níveis compromisso afectivo e compromisso de valores, referentes à dimensão de compromisso pessoal, não se terem diferenciado, constituindo um único factor. Não obstante tais resultados, os autores defendem a distinção conceptual entre os dois, explicando os resultados com base em duas considerações teóricas.

Em primeiro lugar sublinham o sentido teórico do compromisso afectivo e de valores se encontrarem altamente correlacionados, uma vez que toda a pessoa que interiorize as metas e valores organizacionais estará também, muito provavelmente, afectivamente comprometida com a organização. Em segundo lugar argumentam que, não obstante o referido, podemos ter colaboradores afectivamente vinculados com a organização por necessidades de afiliação e pertença, mas que não tenham interiorizado os seus valores e metas. Assim, concluem que não podemos estar na presença de compromisso de valores sem um certo nível de compromisso afectivo, porém, é plausível que os estejamos na presença de vinculação afectiva sem evidência de compromisso de valores.

Uma vez abordadas aquelas que consideramos as principais questões quer em torno da responsabilidade social das empresas (RSE), quer em torno do compromisso organizacional (CO), procuraremos, em seguida, compreender que laços unem estes dois constructos.

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL: QUE RELAÇÃO?

Apesar da escassez de estudos científicos em torno da RSE, revisão de literatura efectuada permite indiciar possíveis relações entre a responsabilidade social das empresas e o compromisso organizacional.

De acordo com Hartman, Yrle e Galle (1999), o conceito de justiça organizacional é central para compreender uma vasta panóplia de atitudes e comportamentos em contexto organizacional. A premissa subjacente é a de que as percepções de justiça por parte dos empregados afectam as suas atitudes – nas quais podemos incluir o CO - assim como os *outcomes* organizacionais. Em congruência com a argumentação de Hartman et al. (1999), Rupp et al. (2006), propondo um modelo de justiça social para compreender as reacções do *stakeholder* colaboradores à responsabilidade social das empresas, sugerem que os trabalhadores efectuem juízos acerca das preocupações sociais subjacentes aos cursos de acção da organização, sobre os resultados deles decorrentes e ainda sobre a forma como os

indivíduos, internos e externos à organização em questão, são tratados em resultado desses cursos de acção. Combinadas, este conjunto de percepções de responsabilidade social activam respostas emocionais, atitudinais e comportamentais, predizendo efeitos positivos em *outcomes* individuais de interesse, entre os quais se encontra o compromisso organizacional. Na mesma linha, Collquitt, Conlon, Wesson, Porter e Ng (2001) mostram que das percepções de justiça da organização decorrem resultados organizacionais de interesse, tais como a satisfação e compromisso. Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp (2001) sublinham, em sintonia com os autores prévios, que as atitudes e comportamentos dos empregados são largamente influenciados pela percepção de justiça, ou não, que fazem das acções organizacionais.

Por seu turno, um conjunto de estudos concernentes à relação entre reputação organizacional e atitudes de trabalho dos colaboradores propõem que os mesmos sentirão orgulho na pertença a organizações providas de uma reputação favorável e, em consequência, as suas atitudes de trabalho serão positivamente influenciadas pela sua associação a uma organização estimada (Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Maignan & Ferrell, 2001). Assim, o envolvimento organizacional em causa sociais, porque aumentando a reputação organizacional de forma positiva (Hess, Rogovsky, & Dunfee, 2002), detém um impacto positivo nas atitudes dos colaboradores. Este grupo de *stakeholders* espera, regra geral, que a “sua” organização tenha uma reputação positiva em questões sociais, sendo as suas atitudes de trabalho, entre as quais os seus níveis de compromisso, afectadas pela avaliação do quão bem a organização em questão cumpre tais expectativas (Peterson, 2004). Carmeli (2005), no âmbito de uma investigação em torno do prestígio organizacional¹⁰, compromisso afectivo e comportamentos de cidadania organizacional conclui que o prestígio social (qualidade da gestão, qualidade dos produtos e serviços, capacidade para atrair, desenvolver e reter pessoas com talento, responsabilidade comunitária e ambiental) detém um efeito positivo e estatisticamente significativo no compromisso afectivo.

Para além das possíveis leituras estabelecidas para a relação entre a responsabilidade social das empresas e o compromisso organizacional, a literatura e investigação em torno da relação entre valores e CO também nos permite conceber a relação entre a percepção de práticas e políticas de RSE pelos colaboradores e os níveis de CO exibidos por esse grupo. Sims e Kroeck (1994), no âmbito de uma investigação relativa aos efeitos no CO exercidos pela congruência de valores organizacionais e individuais, concluem que quando os indivíduos experimentam dissonância, ou seja, conflito entre os valores organizacionais e os seus próprios valores, tendem a revelar níveis baixos de compromisso afectivo. Na mesma lógica, quando experimentam consonância entre os seus valores e aqueles da organização na qual colaboram, tenderão a exhibir maiores níveis de compromisso afectivo. Ora, se nesses valores forem contempladas práticas e políticas pró-sociais,

¹⁰ Por prestígio organizacional ou prestígio externo percebido entendem-se as crenças por parte dos colaboradores acerca da forma como os externos à organização julgam ou avaliam o estatuto e prestígio da mesma (Carmeli, 2005)

facilmente compreendemos a relação RSE-CO. Em congruência com o exposto, encontramos os resultados obtidos por Abbot, White e Charles (2005): empresas que adotem valores pró-sociais, tais como a visão, auto-direcção e humanidade, podem fomentar os níveis de compromisso afectivo e normativo dos colaboradores e, em consequência a sua *performance* organizacional.

Ainda que alguma da literatura antes exposta indicie uma relação ou mesmo um impacto da percepção de responsabilidade social dos colaboradores nos seus níveis de compromisso, a investigação realizada por Inverno, Rebelo, & Quijano (2007) é uma das pioneiras. Tendo por base o modelo de RSE do Livro Verde e o modelo de compromisso organizacional de Quijano, Navarro, e Cornejo (2000), dela se pode concluir a evidência de uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a RSE e o compromisso Ppssoal (CP), apontando a RSE como um bom preditor do compromisso pessoal nas organizações. Por seu turno, e reforçando o pressuposto exposto, as relações evidenciadas entre a RSE e os compromissos de necessidade e de troca apresentaram correlações negativas, mas detentoras de um poder preditivo mais reduzido. Os resultados obtidos pelos autores (op.cit.) sugerem que a aposta na RSE promove o compromisso pessoal dos colaboradores, reduzindo os níveis de compromisso de necessidade e troca. Ainda neste âmbito, e contrariamente ao previsto pelos autores, a dimensão externa de RSE (RSEE) revelou maior poder preditivo comparativamente à dimensão interna (RSEI).

II – Objectivos

Tendo em conta os resultados sumariamente expostos na secção anterior, assim como a escassez de investigação em torno da responsabilidade social nas empresas, o objectivo do presente estudo prende-se essencialmente com o aprofundar da compreensão da relação entre a RSE e o CO, dois constructos detentores de irrevogável preponderância no contexto organizacional, político e social vigente. Assim, e porque quase nenhuma relação entre dois constructos é isenta de influência de outras variáveis, é nossa intenção principal clarificar os efeitos das percepções dos colaboradores das práticas e políticas de responsabilidade social das empresas nos seus níveis de compromisso organizacional, considerando o papel exercido, nessa relação, por variáveis sócio-demográficas e profissionais desse mesmo *stakeholder*.

Ao abrigo dos objectivos subjacentes a este estudo, duas são as questões de investigações a que nos propomos responder: (1) Tendo em conta a evidência de impacto das percepções dos colaboradores de RSE nos seus níveis de CO, exercem as características sócio-demográficas do referido *stakeholder* - género e idade - algum papel moderador nessa relação?; (2) Exercem as características profissionais dos colaboradores – antiguidade e função exercida na empresa - algum papel moderador do impacto das percepções de RSE deste *stakeholder* nos seus níveis de CO?

Para a definição dos objectivos, bem como para a fundamentação das questões e hipóteses de investigação formuladas ancorámo-nos em

contributos diversos da literatura sobre comportamento organizacional.

Tal como expusemos, é nossa pretensão explorar o papel de variáveis sócio-demográficas dos colaboradores enquanto moderadoras da relação RSE e CO.

Relativamente ao género argumentamos que o impacto das percepções de RSE dos colaboradores nos seus níveis de CO seja maior em indivíduos do sexo feminino, comparativamente a indivíduos do sexo masculino. A dimensão interna de RSE (mais centrada numa perspectiva intra-organizacional e mais voltada para o *stakeholder* colaboradores), compreendendo a gestão responsável dos recursos humanos, nomeadamente no que concerne à aplicação de políticas e práticas de conciliação trabalho-família, e a dimensão externa (mais voltada para a ambiente inter-organizacional), sublinhando a disponibilização de estruturas de cuidado à infância para filhos dos colaboradores, tenderão a fortalecer o compromisso pessoal (CP) - vinculação afectiva e identificação com os valores organizacionais - de forma mais veemente em colaboradores do sexo feminino, em detrimento de colaboradores masculinos. Deste modo, colaboradoras do sexo feminino, não raras vezes a braços com o “célebre” conflito trabalho-família tenderão a valorizar, comparativamente aos homens, políticas e práticas organizacionais internas que contemplem preocupações desse foro (e.g., criação de infantários, horários de trabalho mais flexíveis) fortalecendo a sua vinculação pessoal para com a organização em questão¹¹. Singhapakdi, Karande, Rao, e Vitell (2001) numa investigação em torno da importância atribuída à ética e responsabilidade social concluem que entre outras variáveis, o género explica a variância nestas percepções, sendo que as mulheres, comparativamente aos homens tendem a perceber a ética e responsabilidade social como mais importantes para a eficácia organizacional. Os homens tendem a atribuir maior ênfase a questões económicas e as mulheres ao comportamento organizacional altruísta (Ibrahim & Angelidis, 1994), à estrita aderência a políticas e regulamentos relativos à prevenção da discriminação por género no trabalho (Powell & Mainiero, 1992) e a padrões éticos (Robin & Babin, 1997).

Tendo em conta as assunções que expusemos no que concerne ao género dos colaboradores, formulamos a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: O género dos colaboradores modera de forma significativa a relação entre as percepções de RSE e o CP.

No tocante à idade dos colaboradores, há a tendência para que se constitua uma barreira ou força de resistência à mudança (Robbins, 1996). Neste sentido, colaboradores de mais idade poderão perceber com menor receptividade a implementação de mudança organizacional, nomeadamente no que concerne a práticas e políticas de responsabilidade social, pelo que, em resultado, os seus níveis de vinculação afectiva e

¹¹ Os colaboradores do género masculino, embora também sejam afectados pela problemática da conciliação trabalho-família, são menos que as colaboradoras do sexo feminino.

valorativa para a organização em questão serão menores, quando comparados com colaboradores mais novos. A implementação de práticas e políticas de RSE constituir-se-á, com maior probabilidade em colaboradores de faixas etárias mais elevadas, como ameaça aos seus hábitos, acarretando medo pelo desconhecido (competências necessárias face às mudanças implementadas, adaptação a outras rotinas de trabalho) e, conseqüentemente despoletando resistência a mudanças organizacionais em torno da RSE (Robbins, 1996). Neste sentido, argumentando que quanto maior a idade dos colaboradores, menor tenderá a ser o impacto exercido pelas suas percepções de RSE nos conseqüentes níveis de CP, apresentamos a nossa segunda hipótese de investigação:

Hipótese 2: A idade dos colaboradores modera significativamente a relação entre as percepções de RSE e o CP.

Ainda relativamente à variável idade dos colaboradores enquanto moderadora da relação percepções de RSE – CP, sublinhamos que se trata de uma hipótese detentora de um cariz exploratório, podendo também ser estabelecida na direcção contrária. Assim, ainda que nos debrucemos neste âmbito sobre a hipótese dois, parece-nos erróneo deixar de referir que é perfeitamente concebível que percepções de práticas e políticas de RSE detenham maior impacto no CP em colaboradores de mais idade, por comparação a colaboradores de faixas etárias mais jovens. Para tal, basta reflectirmos um pouco em torno das questões da reforma e dos benefícios que a implementação da RSE poderá acarretar nesse sentido. Ora, colaboradores de mais idade, porque inevitavelmente mais próximos da idade de reforma, tenderão a valorizar práticas e políticas de RSE desse foro (e.g., pagamento de reformas justas, apoios a despesas de saúde pré e pós-reforma, etc.), desenvolvendo, em conseqüência, maiores níveis de compromisso pessoal para com a organização.

Em adição à exploração das referidas variáveis sócio-demográficas é nossa pretensão, como referido aquando da apresentação da segunda questão de investigação, explorar o papel de variáveis profissionais do *stakeholder* colaboradores – antiguidade e função – na moderação da relação entre percepções de RSE e compromisso pessoal.

No que concerne à variável antiguidade, aqui entendida como o número de anos de colaboração de um indivíduo para uma organização específica, argumentamos que as percepções de RSE tenderão a exercer menor impacto no compromisso pessoal em indivíduos com maior antiguidade na organização, por comparação a indivíduos com menos anos de pertença organizacional. Por outras palavras, cremos que indivíduos com um maior número de anos de colaboração para com determinada organização projectem como mais próximo no seu futuro a saída dessa mesma organização, pelo que práticas e políticas de RSE não serão tão valorizadas pelos mesmos e, conseqüentemente, o impacto das suas percepções de RSE no CP seja menor. Por comparação, colaboradores cuja antiguidade seja menor, ainda depositam muitas expectativas na organização

em que colaboram, projectando nela o seu futuro próximo. Nesse sentido, o impacto das percepções de RSE no compromisso pessoal desses colaboradores será maior. Por outro lado, tendo em conta que em Portugal, geralmente a antiguidade na empresa está fortemente correlacionada com a idade dos colaboradores, no âmbito do presente estudo as hipóteses assumem o mesmo sentido.

Em conformidade com o que acabámos de enunciar, formulamos a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 3: A antiguidade dos colaboradores modera de forma significativa a relação entre as percepções de RSE desse *stakeholder* e os seus níveis de CP.

Pese embora tenhamos conferido este sentido à hipótese anterior, não pretendemos afirmar que indivíduos com mais antiguidade não valorizem práticas e políticas de RSE – se mais uma vez atentarmos na importância das condições de reforma facilmente o podemos compreender –, todavia argumentamos que o impacto dessas percepções é maior em colaboradores com menos antiguidade, por comparação aos de mais antiguidade.

Finalmente, no concernente à variável função enquanto moderadora da relação entre as percepções de RSE e o compromisso pessoal, propomos que o impacto das referidas percepções nos níveis de CP exibidos pelos colaboradores, seja maior em funções de chefia por comparação a outras funções exercidas pelos colaboradores. Funções de chefia, porque mais envolvidas nos processos de desenvolvimento e implementação de práticas e políticas de responsabilidade social interna e externa, tenderão a perceberá-las de forma mais intensa e conhecedora, o que se reflectirá num acrescido impacto nos níveis de compromisso pessoal (afectivo e de valores) exibidos por estes no desempenho de tais funções. Nesse sentido estabelecemos a nossa última hipótese de investigação:

Hipótese 4: A função dos colaboradores modera de forma significativa a relação entre as percepções de RSE desse *stakeholder* e o seu CP.

Na figura 2 representamos o modelo hipotético que pretendemos testar no presente estudo, no qual são analisados os efeitos interactivos das práticas e políticas de RSE, do género, da idade, da antiguidade e da função dos colaboradores, na predição do Compromisso Pessoal:

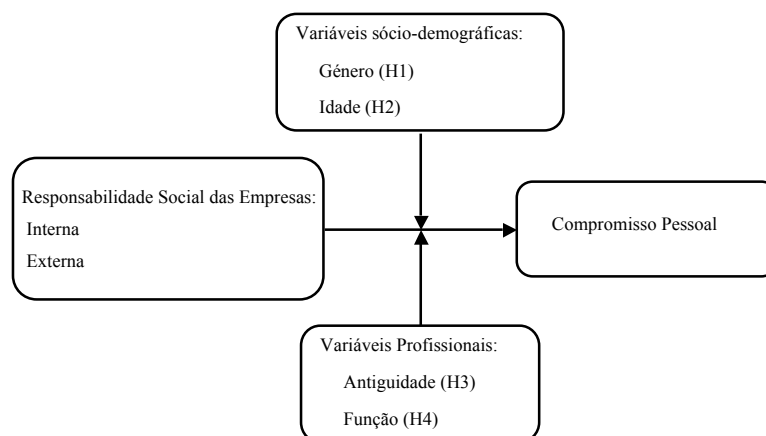


Figura 1. Modelo hipotético dos efeitos interactivos das práticas e políticas de RSE, do género, da idade, da antiguidade e da função dos colaboradores, na predição do CP

Tendo em conta a escassez de investigação em torno de outras dimensões de CO que não a pessoal e dada a ênfase que a responsabilidade social das empresas parece suscitar na sua relação com o compromisso pessoal (Inverno, Rebelo, & Quijano, 2007), as hipóteses formuladas no âmbito da presente investigação giram apenas em torno desta dimensão do constructo de compromisso organizacional. Não obstante, na medida em que este estudo é eminentemente exploratório, a análise de dados e a discussão de resultados considerará as restantes dimensões de CO propostas por Quijano, Navarro, & Cornejo (2000): compromisso de troca (CT) e compromisso de necessidade (CN). Cremos que a exploração destas duas dimensões de CO irá potenciar aquele que é o objectivo fundamental desta tese: clarificar os efeitos das percepções de responsabilidade social das empresas dos colaboradores nos seus níveis de compromisso organizacional, considerando o papel exercido, nessa relação, por variáveis sócio-demográficas e profissionais desse mesmo *stakeholder*.

III – Metodologia

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA¹²

A amostra de partida do nosso estudo é constituída por 300 colaboradores pertencentes a 13 empresas do sector cerâmico. Porém, os dados referentes a 11 (3,7%) colaboradores foram eliminados por conterem um número de itens não respondido igual ou superior a 10% em cada um dos questionários auto-administrados (Bryman & Cramer, 2004), sendo que as restantes não-respostas foram substituídas pelo método da regressão. Deste modo, após estes procedimentos iniciais a amostra ficou com um total de

¹² A amostra do presente estudo foi previamente utilizada por Inverno, Rebelo, & Quijano (2007) no âmbito da análise do impacto da Responsabilidade Social das Empresas no Compromisso Organizacional. Tendo em conta os objectivos do presente estudo, o recurso a esta amostra revela-se adequado na medida em que foram recolhidos dados em torno das variáveis moderadoras de interesse (género, idade, antiguidade e função dos colaboradores), assim como das suas percepções de RSE - Escala RSE (Inverno & Rebelo, 2007) e compromisso organizacional - Escala de Compromisso com a organização - ASH -II (Quijano, Aparício, Bonavia, Masip, Navarro, & Ruiz, 1999)

289 participantes.

Do total da amostra de inquiridos, 47,1% são mulheres e 50,9% são homens. A mediana do grupo de idades situa-se no intervalo dos 35 aos 40 anos. No que concerne ao tipo de contrato dos colaboradores sublinhamos que na presente amostra 82% dos colaboradores são trabalhadores efectivos e 51,2% colaboram com as respectivas empresas à mais de 10 anos. Em adição, os colaboradores encontram-se repartidos pelas áreas: comercial (6,2%); administrativa (4,8%); financeira (0,3%); recursos humanos (1%); marketing (0,7%); qualidade (5,9%); produção (58,5); e investigação e desenvolvimento (1%). Em termos funcionais contamos com 42,9% operários/operadores; 15,5% de comerciais, administrativos(as) e técnicos(as); e 25,2% de chefias (encarregados, chefias de secção, direcção de departamento e direcção de topo).

CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS E PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Os dados relativos à amostra supracitada foram recolhidos no âmbito de uma parceria entre o NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão)¹³ e o CTCV (Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro), estando assim integrada num projecto de investigação mais amplo.

O estudo da presente dissertação de mestrado é detentor de uma natureza não experimental (Alferes, 1997b). Relativamente ao método, optámos, tendo em atenção os objectivos a que nos propusemos, pelo inquérito¹⁴. Assumindo-se como uma das estratégias de recolha de dados mais utilizada no contexto das Ciências Sociais e, em particular na Psicologia das Organizações (Austin, Scherbaum, & Mahlman, 2002), a investigação por inquérito reúne um conjunto de vantagens, entre as quais sublinhamos: (1) a possibilidade de recolher informação sobre uma vasta panóplia de comportamentos relativos ao passado e ao presente dos inquiridos; (2) a obtenção de uma panorâmica rica relativamente ao domínio a investigar; e (3) o acesso a descrições comportamentais não passíveis de serem observadas pelo investigador por motivos de ordem prática e/ou deontológica (Ghiglione & Matalon, 1997).

Tendo adoptado o inquérito como método de investigação, a técnica de recolha de informação utilizada foi o questionário auto-administrado. Esta técnica congrega um conjunto de vantagens comparativamente às demais técnicas. Assim, por comparação com a entrevista, o questionário tende a gerar menos reactividade nos inquiridos, assim como menor interferência pelo investigador (Alferes, 1997). Paralelamente, a uniformidade de factos decorrente da standardização terminológica empregue nas instruções dadas aos indivíduos (Rosa, 1986) constituiu-se como factor adicional para a referida opção metodológica. Procurando colmatar a desvantagem inerente aos questionários auto-administrados – a impossibilidade de garantir a adequada compreensão das instruções, do sentido das questões e das

¹³ O referido núcleo é integrante da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

modalidades de resposta apresentadas pelos respondentes (Alferes, 1997) – procurou fazer-se recurso a vocabulário simples e congruente com a realidade organizacional, tendo sido efectuados estudos preliminares com vista a corrigir algumas ambiguidades.

Por fim, almejando a máxima fiabilidade nas respostas e resultados alcançados foram fornecidos verbalmente e por escrito, quer na fase de contacto com as empresas, quer na posterior fase de recolha de dados junto dos colaboradores, todos os elementos necessários para garantir a credibilidade da investigação e dos investigadores (e.g., natureza do projecto, ligações institucionais, garantia de anonimato e confidencialidade).

INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Fazendo o presente estudo recurso à mesma amostra e instrumentos utilizados por Inverno, Rebelo e Quijano (2007), apresentaremos sumariamente os resultados das análises factoriais elaboradas pelos autores, em adição à exposição dos instrumentos em questão.

Neste sentido, seguidamente apresentaremos a Escala RSE (responsabilidade social das empresas) da autoria de Inverno & Rebelo (2007) e a Escala de Compromisso com a Organização – ASH – II (Auditoria do Sistema Humano) de Quijano et al.(1999).

Escala RSE

No presente estudo, a responsabilidade social das empresas foi avaliada com recurso à Escala RSE (responsabilidade social das empresas) de Inverno e Rebelo (2007). O referido instrumento visa obter uma medida das percepções dos colaboradores acerca das práticas e políticas de responsabilidade social concernentes às empresas com as quais colaboram. Trata-se de um questionário auto-administrado com uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, pelo que para responderem a questões relativas à empresa na qual trabalham, os inquiridos dispõem de cinco opções de respostas (1 – *discordo muito*; 2 – *discordo*; 3 – *não concordo nem discordo*; 4 – *concordo*; 5 – *concordo muito*)¹⁵.

A Escala de RSE, numa fase inicial constituída por um total de 26 itens¹⁶ formulados com base nos indicadores mais preponderantes de responsabilidade social interna e externa apresentados no modelo do Livro Verde (Comissão das Comunidades Europeias, 2001), foi sujeita a um processo de depuração do qual resultou uma estrutura final composta por um total de dez itens. Tendo submetido os dez itens a uma análise factorial exploratória em componentes principais (com rotação varimax e extracção livre de factores), Inverno, Rebelo e Quijano (2007) encontraram uma estrutura bifactorial explicativa de uma variância total de 51,5%, tendo os

¹⁶ Após a construção da escala e em fase prévia à sua utilização, foi conduzido num primeiro momento um *focus group* com vista a que todas as ideias e sugestões de melhoria fossem apresentadas e debatidas para que após correcção, a leitura dos itens não despoletasse dúvidas. Num segundo momento foi efectuado um estudo-piloto onde cinco colaboradores de empresas não participantes no estudo responderam a todos os itens. Nesta aplicação piloto teve-se em consideração o tempo de resposta da escala completa. Em fase posterior procedeu-se à aleatorização dos itens, por forma a não existir indução de ideias no que toca às diferentes dimensões de RSE.

itens revelado comunalidades e pesos factoriais satisfatórios (superiores a .50). As dimensões sugeridas pela estrutura factorial encontrada são equiparáveis às dimensões interna (factor 1) e externa (factor 2) do modelo de RSE proposto pela Comissão Europeia (Quadro 1).

Cada factor é constituído por cinco itens que possibilitam a caracterização de uma empresa socialmente responsável (a formulação dos itens partiu da selecção do conjunto de indicadores mais pertinentes de RSE), explicativos, respectivamente de 26,14% e 25,32% da variância total. Os factores apresentam ainda valores de *alpha* de Cronbach de .728 (dimensão interna) e .760 (dimensão externa) indicadores de um grau de consistência interna aceitável, porque superiores a .70 (Nunnally, 1978). Os autores sublinham que os itens satisfazem alguns requisitos presentes na norma SA80000 (necessária para que as empresas sejam consideradas socialmente responsáveis).

Quadro 1. Escala RSE: Saturações factoriais (S) e Comunalidades (h^2) (Fonte: Inverno, Rebelo, & Quijano, 2007)

Item	S		h^2
	Factor 1	Factor 2	
3. Os colaboradores costumam ser solicitados para darem a sua opinião relativamente ao funcionamento da empresa	.770	.162	.618
2. Esta empresa emprega pessoas com dificuldades de integração profissional (por exemplo, desempregados de longa duração ou pessoas portadoras de deficiência)	.732	.044	.538
22. Existem serviços de apoio à família (jardim de infância, ATL, benefícios de saúde, etc.)	.624	.046	.392
10. No caso de despedimentos, a empresa prepara atempadamente os colaboradores para os desafios da procura de um novo emprego	.620	.295	.471
18. Os espaços desta empresa são agradáveis e confortáveis (por exemplo, existem espaços de lazer e convívio, máquinas de comida e bebida, espaços limpos e organizados, etc.)	.558	.316	.411
9. Os nossos produtos correspondem àquilo que deles anunciamos e publicitamos	-.018	.767	.588
5. A nossa empresa estabelece uma relação transparente com os clientes	.217	.759	.623
23. Pode-se observar em todos os espaços e acções da empresa a preocupação que existe com a preservação do meio ambiente (por exemplo, existem vários contentores para reciclagem)	.095	.685	.479
11. A empresa onde trabalho, não só respeita, como também protege activamente o meio ambiente (ao nível, por exemplo, do ruído, da luz, da poluição, das emissões gasosas e do transporte e eliminação de resíduos).	.379	.588	.489
12. Esta empresa esforça-se por contribuir para o desenvolvimento da região	.448	.579	.536

Escala de Compromisso com a Organização – ASH (Auditoria do Sistema Humano)

Como medida avaliativa do constructo de compromisso organizacional (CO) faremos recurso ao questionário elaborado pela equipa ASH – Auditoria do Sistema humano (Quijano et al., 1999), construído com base num conjunto de questionários de diversos autores detentores de lugar cimeiro na temática de CO (e.g., Buchanon, 1974; O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1991; Porter et al., 1974).

Tendo em conta que o instrumento da ASH já se encontrava traduzido para a língua portuguesa foi desnecessário para Inverno, Rebelo e Quijano (2007) efectuar todo o processo de adaptação para a língua. Tal como a Escala RSE, trata-se de um questionário auto-administrado com um escala tipo *Likert* de cinco pontos, (1 – *discordo muito*; 2 – *discordo*; 3 – *não concordo nem discordo*; 4 – *concordo*; 5 – *concordo muito*) com um total de 25 itens que se debruçam sobre três constructos: compromisso organizacional, identificação com a empresa e implicação com o trabalho.

No âmbito do presente estudo, assim como no âmbito da investigação conduzida por Inverno, Rebelo e Quijano (2007), apenas faremos recurso à sub-escala dos 11 itens relativos ao compromisso organizacional (itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 15).

Uma vez submetidos a um processo de depuração, dos onze itens resultou uma estrutura final composta por três factores obtida através de uma análise factorial exploratória, com extracção forçada de três factores e rotação *varimax*. A variância total explicada por esta solução de três factores foi de 68,3%. O primeiro factor – compromisso pessoal (CP) – é composto por um total de seis itens e com um *alpha* de .866 é explicativo de 32,55% da variância. O segundo factor – compromisso de necessidade (CN) – detentor de um *alpha* de .823, é constituído por três itens e explica 21,03% da variância total. Finalmente, o terceiro factor – compromisso de troca (CT) – com um *alpha* de .728, contém dois itens que se correlacionam positivamente (.58) e é explicativo de 11,81% da variância total. É ainda pertinente ressaltar que todos os itens apresentaram valores de saturação factorial superiores a .50 e comunalidades favoráveis (Quadro 2).

Quadro 2. Escala de Compromisso com a Organização – ASH-II: Saturações factoriais (S) e Comunalidades (h^2) (Fonte: Inverno, Rebelo, & Quijano, 2007)

Item	S			h^2
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	
6. Prefiro a minha empresa a outras, pelos valores que ela defende e apoia	.802	-.155	-.129	.611
11. Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa	.767	-.145	-.392	.699
1. Sinto que existe uma grande semelhança entre os meus valores e os valores da minha empresa	.753	-.193	.077	.769
15. Sinto-me orgulhoso quando digo a outros que sou membro da minha empresa	.734	-.113	-.417	.509
4. O que esta empresa defende e apoia é importante para mim	.678	-.084	-.204	.782
10. Sinto-me parte desta empresa	.596	.006	-.417	.683
5. Penso que alguns membros desta empresa iriam embora imediatamente se encontrassem outro trabalho	-.049	.849	.242	.748
8. Creio que se surgisse outro trabalho algumas pessoas desta empresa abandonariam os seus postos imediatamente	-.152	.847	.082	.695
2. Algumas pessoas desta empresa estão aqui porque não encontram outro trabalho	-.190	.809	.088	.529
3. Sinto que não estou disposto a dar mais esta empresa em relação ao que recebo dela	-.149	-.272	.820	.758
9. A menos que me recompensem por isso, não tenho razões para fazer esforços extra em benefício da minha empresa	-.316	.125	.761	.726

Em anexo encontra-se o questionário administrado, contendo as duas escalas e as questões sócio-demográficas.

IV - Resultados

CONSIDERAÇÕES E PROCEDIMENTOS PRÉVIOS

No presente trabalho, cujo objectivo fundamental se prende com a análise das variáveis sócio-demográficas e profissionais moderadoras da relação entre as percepções de RSE dos colaboradores e os níveis de Compromisso Organizacional por eles exibidos, a condução de regressões múltiplas hierárquicas assumiu-se fundamental.

Assim, quando se pretendem analisar efeitos moderadores e uma das

variáveis independentes é categorial – no presente estudo a variável género, idade, antiguidade e função são desta natureza – Frazier, Tix e Baron (2004) apontam três opções metodológicas, entre as quais a codificação da variável categorial de forma a tornar possível a avaliação dos efeitos moderadores através da regressão múltipla hierárquica. Esta foi a opção metodológica adoptada neste âmbito¹⁷. Todavia, embora a regressão múltipla seja a técnica estatística privilegiada para examinar efeitos moderadores quando pelo menos uma das VIs é contínua, vários autores não deixam de sublinhar o reduzido poder da técnica na detecção de efeitos interactivos (Aguinis, 1995). O poder da técnica nesse contexto é influenciado por um conjunto de factores, nomeadamente pela dimensão da amostra (o n total e o n existente em cada nível da variável moderadora), pelas distribuições das variáveis e pela fiabilidade da VD.

No presente estudo, tendo em conta o n discrepante em cada nível das moderadoras, assim como a complexidade da análise de efeitos moderadores quando a variável categorial (moderadora) tem muitos níveis e, visando maximizar o poder estatístico da regressão múltipla na detecção de efeitos interactivos, foram previamente conduzidas análises da variância univariadas (ANOVA) com vista à recategorização das variáveis moderadoras categoriais idade, antiguidade e função¹⁸. Assim, a ausência de diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes níveis das variáveis categoriais em questão no compromisso pessoal (CP), de troca (CT) e de necessidade (CN), asseguraria a recategorização das variáveis num número menor de níveis.

No que concerne à variável idade, composta por seis níveis¹⁹, nenhuma das análises apontou para a existência de diferenciação significativa entre os seus grupos nas variáveis consideradas, com excepção da análise conduzida com o compromisso pessoal como VD [$F(4, 274) = 2.94, p = .02; \eta^2 = .04$]. Neste caso, o teste *post-hoc* de comparação múltipla de Tuckey apontou para a existência de diferenças significativas entre o nível dos *20 aos 29 anos* e o de *mais de 50 anos*. Tendo em conta o exposto procedemos à recategorização desta variável para apenas dois níveis: (1) *até aos 40 anos*; (2) *mais de 40 anos*.

Relativamente à variável antiguidade, os resultados das análises da variância revelaram a ausência de diferenças estatisticamente significativas entre os níveis da variável nas VDs, pelo que a recategorizámos em apenas dois níveis: (1) *até 10 anos*; (2) *mais de 10 anos*²⁰.

¹⁷ A utilização da regressão múltipla é o procedimento estatístico considerado mais adequado pela maior parte dos autores por apresentar um conjunto de vantagens relativamente às duas outras estratégias – dicotomizar a variável contínua e avaliar os efeitos interactivos através de uma análise da variância; correlacionar a VI com a VD em cada nível da moderadora e testar as diferenças entre os coeficientes de correlação (Aiken & West, 1991; Cohen & Cohen, 1983; Cohen, West, & Aiken, 2003; Jaccard, Turrisi, & Wan, 1990).

¹⁸ Neste sentido, com a finalidade de testar a existência de diferenciação entre os diferentes níveis da variável categorial nas componentes de Compromisso Organizacional (compromisso pessoal, compromisso de troca, compromisso de necessidade) foram conduzidas nove análises da variância (ANOVA) – três para a variável idade, três para a antiguidade e três para a função, respectivamente. Adoptámos um nível de significância mais conservador, α de .025, para permitir um maior controlo do erro de tipo I, uma vez que as variáveis.

¹⁹ (1) *menos de 20 anos*; (2) *entre 20 e 29 anos*; (3) *entre 30 a 35 anos*; (4) *entre 36 a 40 anos*; (5) *entre 41 a 50 anos*; (6) *mais de 50 anos*.

²⁰ Antes de se proceder à recategorização esta variável compreendia 6 níveis: (1) *menos de 6* Variáveis moderadoras do impacto da Responsabilidade Social das Empresas no Compromisso Organizacional Ana Luísa Vicente (e-mail: alfmsv@iol.pt) 2008

Finalmente, a recategorização da variável função²¹ foi efectuada em três momentos distintos. Num primeiro momento constatámos a diferenciação significativa dos grupos da variável função no compromisso pessoal [$F(9, 244) = 4.14, p < .001; \eta^2 = .13$], no compromisso de troca [$F(9, 244) = 4.32, p < .001; \eta^2 = .14$] e no compromisso de necessidade [$F(9, 244) = 3.57, p < .001; \eta^2 = .12$]. Os testes *post-hoc* de Tuckey apontaram diferenças significativas entre o nível *directão de topo* e nível *estagiários* (ANOVA no compromisso pessoal), entre os *chefias de secção* e os *operários* (ANOVA no compromisso de troca) e entre a *directão de topo* e os restantes níveis (ANOVA no compromisso de necessidade). Num segundo momento, recategorizámos a variável função em quatro níveis - (1) *directão de topo* e *directão de departamento*²²; (2) *chefia de secção* e *encarregado(a)*; (3) *administrativos, comerciais, técnicos* e; (4) *operários(as)* – e testámos a existência de diferenças significativas entre os dois primeiros níveis, novamente pela condução de análises da variância univariadas. As análises não revelando diferenciação significativa entre os níveis – (1) *directão de topo* e *directão de departamento*; (2) *chefia de secção* e *encarregado(a)* - permitiram-nos proceder, num terceiro momento, a uma segunda recategorização com apenas 3 níveis na variável função: (1) *chefias*; (2) *ACT* (administrativos, comerciais e técnicos); e (3) *operários(as)*. Ainda relativamente ao processo de recategorização efectuado, realçamos que, para além dos resultados obtidos pelas ANOVAs, procurámos criar grupos com *n* semelhante, não esquecendo, obviamente, o sentido que tinham que fazer do ponto de vista teórico (por exemplo, não fazia qualquer sentido agrupar funções como as de chefias e operários num mesmo nível).

Por último importa fazer referência ao facto de a apresentação dos resultados se encontrar dividida em três sub-pontos em função das variáveis moderadoras alvo de análise. Assim, um primeiro sub-ponto dará conta dos estatísticas descritivas e intercorrelações relativas à RSE e compromisso organizacional. O segundo, girará em torno resultados relativos às variáveis sócio-demográficas (género e idade) moderadoras do impacto das percepções de RSE no compromisso pessoal, ou seja, são apresentados os resultados relativos às Hipóteses 1 e 2. O terceiro sub-ponto debruça-se nos resultados concernentes ao teste das Hipóteses 3 e 4, relativas às variáveis profissionais (antiguidade e função) moderadoras da relação RSE-CP.

No quadro 3 são apresentadas as médias, desvios-padrão e as intercorrelações entre as dimensões de responsabilidade social das empresas e os componentes do compromisso organizacional.

A análise das duas dimensões da RSE revela-nos que os colaboradores

meses; (2) *mais de 6 meses até 1 ano*; (3) *mais de 1 ano até 3 anos*; (4) *mais de 5 anos até 10 anos* e; (5) *mais de dez anos*.

²¹ Previamente à recategorização a variável função compreendia os seguintes níveis: (1) *directão de topo*; (2) *directão de departamento*; (3) *chefia de secção*; (4) *encarregado(a)*; (5) *administrativo(a)*; (6) *operário(a) /operador(a)*; (7) *comercial*; (8) *técnico(a)*; (9) *estagiário(a)* e; (10) *outra*.

²² Ainda que os resultados desta ANOVA no compromisso de necessidade tenham apontado para diferenças estatisticamente significativas entre a *directão de topo* e a *directão de departamento*, optámos por agrupá-las porque do ponto de vista teórico fazia sentido – tratavam-se das duas funções mais altas no conjunto da hierarquia funcional organizacional.

percepcionam mais práticas e políticas de responsabilidade social externa ($M = 17.99$; $DP = 3.31$), comparativamente a práticas e políticas de responsabilidade social interna ($M = 13.19$; $DP = 3.64$), sendo que ambas as dimensões revelam correlacionar-se de forma positiva e significativa com o compromisso pessoal [$r = .41$ ($p < .0001$) para a RSEI e $r = .59$ ($p < .001$) para a RSEE] e de forma negativa e significativa com o compromisso de troca [$r = -.21$ ($p < .01$) para a RSEI e $r = -.35$ ($p < .01$)] e de necessidade [$r = -.37$ ($p < .001$) para a RSEI e $r = -.32$ ($p < .001$) para a RSEE]. A análise destes resultados sugere que quanto maiores as percepções de RSE (em ambas as dimensões), maiores tendem a ser os níveis de compromisso pessoal e menores os de troca e de necessidade (o que vai de encontro ao esperado pela revisão da literatura).

Relativamente às componentes de compromisso organizacional podemos constatar que a maior incidência do compromisso pessoal ($M = 21.18$; $DP = 4.13$), seguido do de necessidade ($M = 11.17$; $DP = 2.39$) e do de troca ($M = 5.17$; $DP = 1.91$). O CP correlaciona-se de forma negativa e significativa com as restantes componentes de compromisso organizacional [$r = -.54$ ($p < .001$) com o CT e $r = -.34$ ($p < .001$) com o CN], o que para além de ir de encontro à estrutura dimensional da escala de Compromisso Organizacional – ASH-II (Quijano et al., 1999), indica que quanto maiores os níveis de compromisso Pessoal, menores tendem a ser os de necessidade e de troca, respectivamente. Por fim, o compromisso de troca e o de necessidade correlacionam-se de forma positiva e significativa ($r = .38$; $p < .001$), o que vai de encontro à sua possível aglutinação no compromisso instrumental, proposta pelos autores da escala.

Quadro 3. Intercorrelações, médias e desvios-padrão da responsabilidade social das empresas interna, externa, compromisso pessoal, compromisso de troca e compromisso de necessidade

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5
1. RSEI	13.19	3.64	--				
2. RSEE	17.99	3.31	.52**	--			
3. CP	21.18	4.13	.41**	.59**	--		
4. CT	5.17	1.91	-.21**	-.35**	-.54**	--	
5. CN	11.17	2,39	-.37**	-.32**	-.34**	.38**	--

* $p < .05$; ** $p < .01$

VARIÁVEIS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS NA RELAÇÃO RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS – COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

A análise da frequência média das dimensões interna e externa de responsabilidade social das empresas em função do género e da idade, apresentada no Quadro 4, indica-nos que em média, quer para o sexo feminino, quer para o masculino, quer para colaboradores com menos ou mais de 40 anos, as percepções de responsabilidade social externa são superiores àquelas concernentes à dimensão interna. Por outro lado, o compromisso pessoal, é em média, o mais incidente em ambos os géneros e em ambos os níveis da variável idade, seguido do de necessidade e do de

Variáveis moderadoras do impacto da Responsabilidade Social das
Empresas no Compromisso Organizacional
Ana Luísa Vicente (e-mail: alfmsv@iol.pt) 2008

troca.

Quadro 4. Pontuações médias e desvios-padrão da responsabilidade social das empresas interna, externa, compromisso pessoal, compromisso de troca e compromisso de necessidade em função do género e da idade

Variáveis	Género				Idade			
	Feminino <i>n</i> = 136		Masculino <i>N</i> = 147		Até 40 anos <i>n</i> = 181		Mais de 40 anos <i>n</i> = 104	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
RSEI	13.21	3.86	13.14	3.52	13.05	3.50	13.29	3.99
RSEE	17.70	3.55	18.26	3.06	17.69	3.25	18.43	3.36
CP	20.37	4.23	21.83	3.79	20.64	3.97	21.95	4.04
CT	5.38	1.83	5.00	1.88	5.34	1.87	4.91	1.80
CN	11.21	2.37	11.06	2.42	11.32	2.29	10.68	2.51

Por forma a avaliar o papel exercido pelas variáveis sócio-demográficas género e idade dos colaboradores na relação entre percepções de responsabilidade social das empresas e compromisso organizacional, foram conduzidas seis análises de regressão múltipla hierárquica.

Desde já realçamos que os testes aos pressupostos da regressão – ausência de *outliers* uni e multivariados, ausência de multicolinearidade, normalidade, linearidade e homocedasticidade dos resíduos –, realizados tendo por base as recomendações de diversos autores (Hair, Anderson, Tatum, & Black, 2005; Pestana & Gageiro, 2005; Tabachnick & Fidell, 2001), revelaram resultados satisfatórios nas diferentes análises.

Adoptando um procedimento proposto por Cohen et al. (2003) e por Jaccard e Turrisi (2003), as variáveis independentes contínuas - RSEI (Responsabilidade Social das Empresas Interna) e RSEE (Responsabilidade Social das Empresas Externa) – foram centradas, isto é, a cada valor observado foi subtraída a média da variável na amostra. Este procedimento teve como objectivo a correcção de problemas de multicolinearidade que podem emergir quando se analisam relações de moderação.

Sendo o género e a idade duas variáveis categoriais dicotómicas, houve necessidade de codificá-las de forma a tornar possível a sua introdução na equação de regressão (Cohen et al., 2003; Jaccard & Turrisi, 2003).

Relativamente ao género, seguindo os procedimentos propostos pelos autores (op.cit), assumimos o género masculino como grupo de referência e, deste modo, a variável género feminino contrasta os colaboradores do sexo feminino com o grupo de referência. Relativamente à idade, assumimos o nível “até aos 40 anos” como grupo de referência, pelo que a variável “mais de 40 anos” contrasta colaboradores com idades superiores aos 40 anos de idade com o grupo de referência.

Seguidamente, as novas variáveis codificadas foram multiplicadas pelas variáveis independentes centradas, criando os termos de interacção.

De acordo com Jaccard e Turrisi (2003) quanto estamos na presença de uma variável categorial dicotómica (dois níveis) devemos examinar os testes de significância dos coeficientes de regressão individuais associados ao termo-produto para afirmarmos a significância estatística do efeito de

interacção, não sendo necessário que a introdução dos termos de interacção na equação de regressão seja significativa. Porém, quando estamos em presença de uma variável categorial de três ou mais níveis, para atestarmos a significância da interacção, é necessário que a introdução dos termos que contêm as interacções introduza variância significativa na variável dependente. Assim, o teste associado ao ΔR^2 no passo em que entram os termos de interacção deve ser significativo. Na presente secção, uma vez que ambas as variáveis moderadoras categoriais são dicotómicas – género e idade - avaliaremos a significância da interacções pelos testes associados aos coeficientes de regressão associados ao termo-produto.

A análise do quadro 5, relativo às regressões múltiplas hierárquicas com a variável género, permite-nos constatar que a introdução no terceiro passo, dos termos que contêm as interacções introduz variância significativa no compromisso pessoal ($\Delta R^2=.02$, $p =.03$). O coeficiente de regressão relativo à interacção entre a variável “feminino” (contrasta colaboradores do sexo feminino com colaboradores do sexo masculino) e a dimensão externa de responsabilidade social das empresas (RSEE) é significativo ($B=.35$, $p =.01$), pelo que encontramos suporte parcial para a Hipótese 1.

Quadro 5. Resultados das análises de regressão múltipla hierárquica com a responsabilidade social das empresas e o género dos colaboradores e a sua interacção na predição do compromisso pessoal, compromisso de troca e compromisso de necessidade

Variáveis	Compromisso Pessoal					Compromisso de Troca					Compromisso de Necessidade				
	B	EPB	β	R^2	ΔR^2	B	EPB	β	R^2	ΔR^2	B	EPB	β	R^2	ΔR^2
Passo 1.				.36**					.12**					.16**	
RSEI	.17	.06	.15*			-.03	.03	-.06			-.19	.04	-.30**		
RSEE	.63	.07	.51**			-.18	.03	-.32**			-.11	.05	-.16*		
Passo 2.				.38**	.02**				.13**	.00				.16**	.00
RSEI	.18	.06	.16**			-.03	.03	-.06			-.19	.04	-.30**		
RSEE	.61	.07	.49**			-.17	.04	-.31**			-.11	.05	-.15*		
Género feminino	-1.13	.40	-.14**			.28	.22	.08			.11	.27	.02		
Passo 3.				.40**	.02*				.13**	.00				.17**	.01
RSEI	.21	.09	.19*			-.05	.05	-.10			-.18	.06	-.28**		
RSEE	.42	.10	.34**			-.13	.06	-.24*			-.19	.07	-.26**		
Feminino	-1.14	.39	-.14**			.29	.22	.08			.10	.27	.02		
RSEI X Feminino	-.05	.13	-.04			.03	.07	.04			-.02	.09	-.03		
RSEE X Feminino	.35	.14	.21*			-.07	.08	-.10			.14	.10	.14		

* $p < .05$; ** $p < .01$

Os resultados obtidos com a análise de regressão múltipla hierárquica (Quadro 5), assim como a figura 3, permitem-nos compreender que os colaboradores do sexo feminino, quando comparados com o grupo de referência (sexo masculino), parecem aumentar mais os seus níveis de compromisso pessoal em consequência das práticas e políticas de responsabilidade social externa que percebem. Tenda em conta que as rectas (figura 3) não são paralelas e se interceptam, corroborando a interacção entre percepções de RSEE e o género, e que o declive da recta para o género feminino é evidentemente superior que o declive da recta do

sexo masculino, podemos esperar que as mulheres, por comparação com os homens, experimentem níveis superiores de compromisso pessoal em função de percepções mais positivas de RSEE. Ainda no que concerne à variável género enquanto moderadora da relação RSE-CO, concluímos pela ausência de interacção entre a variável género e a responsabilidade social das empresas na predição do compromisso de necessidade e do compromisso de troca, uma vez que os testes de significância associados aos respectivos termos produtos não revelaram resultados significativos.

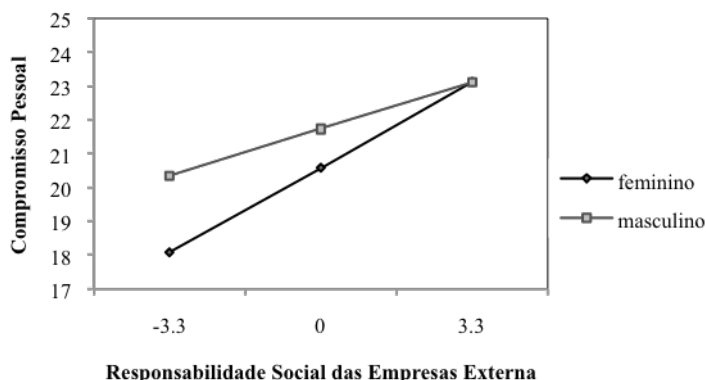


Figura 2. Impacto da responsabilidade social das empresas externa no compromisso pessoal em função do género dos colaboradores

A análise do Quadro 6, relativo às regressões múltiplas hierárquicas conduzidas com a variável idade, permite-nos verificar que a introdução, no terceiro passo, dos termos que contêm as interacções introduz variância significativa no compromisso pessoal ($\Delta R^2 = .03$, $p = .03$). Todavia, uma vez que os coeficientes de regressão concernentes à interacção entre a variável “mais de 40 anos” (contrasta colaboradores com mais de 40 anos de idade com colaboradores com menos de quarenta anos) e a dimensão interna ($B = -.06$, $p = .65$) e externa ($B = .04$, $p = .77$) de responsabilidade social não são significativos, não encontramos suporte para Hipótese 2. Não obstante o referido, podemos afirmar pela existência de uma interacção entre a dimensão externa da RSE e a idade dos colaboradores na predição do compromisso de necessidade, tendo em conta que o coeficiente de regressão relativo à interacção entre a variável mais de 40 anos (contrasta colaboradores com mais de 40 anos com aqueles com menos de 40 anos) e a RSEE é significativo ($B = .22$, $p = .03$).

Quadro 6. Resultados das análises da regressão múltipla hierárquica com a responsabilidade social das empresas e a idade dos colaboradores e a sua interacção na predição o compromisso Pessoal, compromisso de troca e compromisso de necessidade

Variáveis	Compromisso Pessoal					Compromisso de Troca					Compromisso de Necessidade				
	B	EPB	β	R^2	ΔR^2	B	EPB	β	R^2	ΔR^2	B	EPB	β	R^2	ΔR^2
Passo 1.				.33**					.12**					.16**	
RSEI	.15	.06	.14*			-.03	.11	-.05			-.18	.04	-.28**		

Variáveis moderadoras do impacto da Responsabilidade Social das Empresas no Compromisso Organizacional
Ana Luísa Vicente (e-mail: alfmsv@iol.pt) 2008

RSEE	.62	.07	.51**										
Passo 2.				.37**	.03*			.12**	.01			.17**	.02*
RSEI	.16	.06	.14*			-.03	.03	-.05		-.19	.04	-.29**	
RSEE	.61	.07	.50**			-.17	.04	-.30**		-.11	.05	-.15*	
Mais de 40 anos	.83	.41	.10*			-.30	.22	-.08		-.62	.28	-.13*	
Passo 3.				.38**	.03*			.12**	.00			.19**	.02
RSEI	.18	.08	.17*			-.02	.04	-.03		-.14	.06	-.22**	
RSEE	.59	.09	.48**			-.18	.05	-.33**		-.19	.06	-.26**	
Mais de 40 anos	.82	.42	.10			-.31	.22	-.08		-.66	.28	-.13*	
RSEI X Mais de 40 anos	-.06	.13	-.04			-.03	.07	-.03		-.12	.09	-.12	
RSEE X Mais de 40 anos	.04	.15	.02			.04	.08	.48		.22	.10	.19*	

* $p < .05$; ** $p < .01$

A análise dos resultados obtidos com a análise de regressão múltipla hierárquica juntamente com a análise da figura 4, permitem-nos compreender que os colaboradores com mais de 40 anos, comparativamente ao grupo de referência, parecem diminuir menos os seus níveis de CN em consequência das suas percepções de práticas e políticas de RSEE. Uma vez que as rectas (figura 4) não são paralelas e se interceptam, corroborando a interação entre percepções de RSEE e a idade, e que o declive da recta para os colaboradores com mais de 40 anos é inferior ao declive da recta dos colaboradores com menos de 40 anos, podemos esperar que os colaboradores mais jovens, por comparação com os de mais idade, experimentem níveis inferiores de CN em função das percepções de RSEE. Ainda no que concerne à variável idade como moderadora do impacto da RSE no CO, concluímos pela ausência de interação entre a variável idade e a RSE na predição do CT, uma vez que os testes de significância associados aos respectivos termos produtos não revelam resultados significativos.

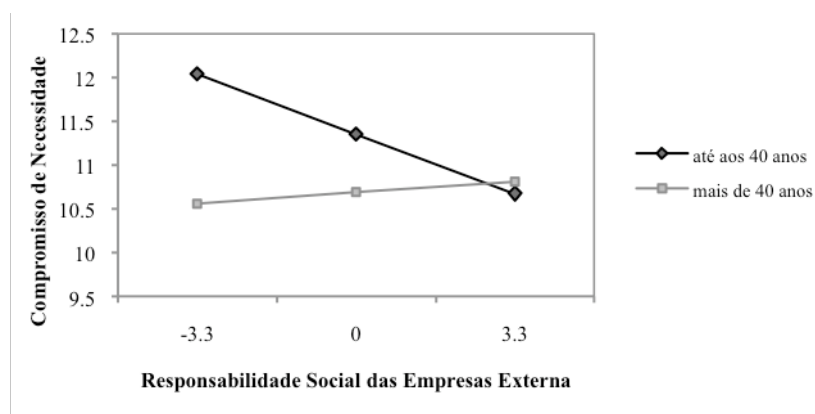


Figura 3. Impacto da responsabilidade social das empresas externa no compromisso de necessidade em função da idade dos colaboradores

VARIÁVEIS PROFISSIONAIS NA RELAÇÃO RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS - COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

A análise do quadro 7, no que toca à frequência média das dimensões interna e externa de responsabilidade social das empresas em função da

antiguidade e da função, indica-nos que em média, quer para colaboradores com menos de 10 anos de antiguidade ou com mais de 10 anos de antiguidade, quer para chefias, ACT e operários, as percepções de responsabilidade social externa são superiores àquelas referentes à dimensão interna. Por outro lado, o compromisso pessoal, é em média, o mais incidente em ambos os níveis da variável antiguidade e função, seguido do de necessidade e do de troca (com excepção para os chefias, onde o compromisso de troca é o segundo mais incidente).

Quadro 7. Pontuações médias e desvios-padrão da responsabilidade social das empresas interna, externa, compromisso pessoal, compromisso de troca e compromisso de necessidade em função da antiguidade na empresa e da função

Variáveis	Antiguidade				Função					
	Até 10 anos <i>n</i> =136		Mais de 10 anos <i>n</i> =148		Operários <i>n</i> =124		ACT <i>N</i> =45		Chefias <i>n</i> =73	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
RSEI	13.35	3.71	12.86	3.58	13.00	3.17	12.80	3.90	13.47	4.10
RSEE	17.83	3.29	18.06	3.30	17.62	3.04	18.63	3.68	18.46	3.53
CP	20.52	4.01	21.60	3.98	20.22	3.95	21.62	3.63	22.48	3.94
CT	5.38	1.87	5.00	1.83	5.76	1.88	4.88	1.63	4.40	1.70
CN	11.50	2.41	10.85	2.34	11.26	2.36	11.27	2.25	0.90	2.51

Pretendendo avaliar o papel exercido pelas variáveis profissionais antiguidade e função dos colaboradores na relação entre percepções de RSE e CO, foram conduzidas seis análises de regressão múltipla hierárquica.

Mais uma vez os testes aos pressupostos da regressão – ausência de *outliers* uni e multivariados; ausência de multicolinearidade e; normalidade, linearidade e homecedasticidade dos resíduos –, realizados tendo por base as recomendações de diversos autores (Hair, Anderson, Tatam, & Black, 2005; Pestana & Gageiro, 2005; Tabachnick & Fidell, 2001), revelaram resultados satisfatórios nas diferentes análises.

Seguindo as recomendações de Cohen et al. (2003) e por Jaccard e Turrisi (2003), as variáveis independentes contínuas - RSEI (responsabilidade social das empresas interna) e RSEE (responsabilidade social das empresas externa) – foram centradas, com o objectivo de corrigir problemas de multicolinearidade passíveis de emergir quando se analisam relações de moderação. Uma vez que as variáveis antiguidade e função dos colaboradores são categoriais, foi necessário transformá-las de modo a ser possível a sua análise através da técnica estatística em causa (Cohen et al., 2003; Jaccard & Turrisi, 2003).

No que concerne à antiguidade, mais uma vez seguindo os procedimentos propostos pelos autores (op.cit), assumimos os colaboradores com mais de 10 anos de antiguidade como grupo de referência e, deste modo, a variável antiguidade até aos 10 anos contrasta os colaboradores com até 10 anos de tempo de trabalho na empresa com o grupo de referência. Relativamente à função, assumimos o nível operários(as) como grupo de referência e criámos duas variáveis *dummy*. Assim, a variável ACT (administrativos, comerciais e técnicos) contrasta colaboradores que

exercem estas funções com o grupo de referência e a variável chefias contrasta colaboradores que exercem funções de chefia (d direcção de topo, direcção de departamento, chefia de secção e encarregado) com o grupo de referência.

Seguidamente, as novas variáveis codificadas foram multiplicadas pelas variáveis independentes centradas, criando os termos de interacção.

A análise do quadro 8, relativo às regressões múltiplas hierárquicas com a variável antiguidade, permite-nos verificar que a introdução, no terceiro passo, dos termos que contêm as interacções não introduz variância significativa no compromisso pessoal ($\Delta R^2 = .00$, $p = .48$). Em adição, os coeficientes de regressão relativos à interacção entre a variável até 10 anos (contrasta colaboradores com até 10 anos de trabalho na empresa com aqueles com mais de 10 anos de colaboração) e a dimensão interna ($B = .12$, $p = .35$) e externa ($B = .02$, $p = .88$) de responsabilidade social não são significativos, pelo que não encontramos suporte para Hipótese 3. A variável antiguidade ou tempo de trabalho na empresa não revelou moderar a relação entre as percepções de RSE (interna e externa) e o Compromisso Pessoal. Realçamos ainda que não se verificaram interacções significativas entre a variável antiguidade na empresa e a responsabilidade social das empresas na predição do compromisso de necessidade e de troca, uma vez que os testes de significância associados aos respectivos termos-produto não revelaram resultados satisfatórios.

Quadro 8. Resultados das análises de regressão múltipla hierárquica com a responsabilidade social das empresas e a antiguidade dos colaboradores e sua interacção na predição do compromisso pessoal, compromisso de troca e compromisso de necessidade.

Variáveis	Compromisso Pessoal				Compromisso de Troca				Compromisso de Necessidade						
	B	EPB	β	R^2	ΔR^2	B	EPB	β	R^2	ΔR^2	B	EPB	β	R^2	ΔR^2
Passo 1.				.35**					.11**					.16**	
RSEI	.15	.06	.14*			-.02	.03	-.05			-.18	.04	-.28**		
RSEE	.62	.07	.51**			-.17	.04	-.31**			-.12	.05	-.16*		
Passo 2.				.36**	.02*				.12**	.01				.17**	.02*
RSEI	.17	.06	.15**			-.03	.03	-.06			-.20	.04	-.30**		
RSEE	.60	.07	.49**			-.17	.04	-.30**			-.11	.05	-.15*		
Até 10 anos	-1.03	.40	-.13*			.35	.22	.09			.73	.27	.15**		
Passo 3.				.37**	.00				.13**	.01				.19**	.02
RSEI	.11	.09	.10			-.04	.05	-.07			-.24	.06	-.36**		
RSEE	.59	.09	.48**			-.13	.05	-.23*			-.07	.06	-.09		
Até 10 anos	-1.02	.40	-.127*			.34	.22	.09			.72	.27	.15**		
RSEI X Até 10 anos	.12	.13	.08			.03	.07	.04			.11	.09	.12		
RSEE X Até 10 anos	.02	.14	.01			-.10	.08	-.12			-.11	-.10	-.13		

* $p < .05$; ** $p < .01$

Finalmente, o teste da Hipótese 4 (Quadro 9), relativa a uma variável categorial de 3 níveis (função) requer que a introdução, no terceiro passo, dos termos que contêm as interacções se traduza num acréscimo da variabilidade explicada na VD (compromisso pessoal), facto que se verificou na análise ($\Delta R^2 = .03$, $p = .03$). É de salientar que o coeficiente de regressão

relativo à interação entre a variável ACT (contrasta administrativos, comerciais e técnicos com o grupo de referência – operários) e a dimensão externa de responsabilidade social das empresas (RSEE) é significativo ($B = -.63, p < .001$), contrariamente àquele relativo à interação entre a variável Chefias e a dimensão externa de RSE ($B = -.10, p = .55$). Assim, a hipótese segundo a qual a função dos colaboradores modera a relação entre as percepções de RSE e o CP é parcialmente suportada pelos dados.

Quadro 9. Resultados das análises de regressão múltipla hierárquica com a responsabilidade social das empresas e a função dos colaboradores e sua interação na predição do compromisso pessoal, compromisso de troca e compromisso de necessidade

Variáveis	Compromisso Pessoal					Compromisso de Troca					Compromisso de Necessidade				
	B	EPB	β	R^2	ΔR^2	B	EPB	β	R^2	ΔR^2	B	EPB	β	R^2	ΔR^2
Passo 1.				.33**					.11**					.13**	
RSEI	.12	.07	.11			-.01	.04	-.01			-.17	.05	-.26**		
RSEE	.61	.08	.51**			-.18	.04	-.32**			-.11	.05	-.15*		
Passo 2.				.37**	.03**				.19**	.08**				.13**	.00
RSEI	.13	.07	.11			-.01	.04	-.02			-.17	.05	-.26**		
RSEE	.59	.08	.49**			-.16	.04	-.28**			-.11	.05	-.15*		
Chefias	1.71	.50	.20**			-1.22	.26	-.30**			-.20	.34	-.04		
ACT	.83	.58	.08			-.73	.31	-.15*			.09	.40	.01		
Passo 3.				.40**	.03*				.20**	.01				.16**	.02
RSEI	.08	.10	.07			.02	.06	.41			-.16	.07	-.24*		
RSEE	.75	.11	.63**			-.23	.06	-.41**			-.10	.08	-.14		
Chefias	1.65	.49	.19**			-1.22	.26	-.30**			-.20	.34	-.04		
ACT	1.17	.59	.12*			-.80	.31	-.17*			.23	.41	.03		
RSEI X Chefias	-.01	.16	-.01			-.04	.08	-.04			-.13	.11	-.12		
RSEI X ACT	.31	.18	.13			-.11	.10	-.10			.18	.13	.13		
RSEE X Chefias	-.10	.17	-.05			.11	.09	.12			.05	.12	.04		
RSEE X ACT	-.63	.19	-.26**			.17	.10	.14			-.12	.14	-.08		

* $p < .05$; ** $p < .01$

Os resultados obtidos com a análise de regressão múltipla hierárquica (Quadro 9), assim como a figura 5, permitem-nos concluir que a interação entre os chefias e a RSEE na predição do compromisso pessoal não é significativa, quando comparamos este nível (chefias) com o grupo de referência. Tal como demonstra a figura 5, as duas rectas relativas aos chefias e operários são praticamente paralelas, pelo que apenas se cruzam em valores extremamente altos (se calhar, inverosímeis) de responsabilidade social das empresas externas. Contrariamente ao exposto, a recta para o nível ACT (administrativos, comerciais e técnicos) intercepta a recta do grupo de referência (operários), corroborando a significância da interação RSEE X ACT na predição do compromisso pessoal, quando o grupo de referência são os operários. Assim, níveis elevados de responsabilidade social externa detêm o maior impacto no compromisso pessoal dos operários, pelo que os administrativos, comerciais e técnicos, comparativamente aos operários, são menos “atingidos” nos seus níveis de CP decorrentes de percepções de

práticas e políticas de responsabilidade social externa.

Ainda no que concerne à variável função enquanto moderadora da relação RSE-CO, concluímos pela ausência de interação entre a variável função e a responsabilidade social das empresas na predição do compromisso de necessidade e do compromisso de troca, uma vez que os testes de significância associados aos respectivos termos produtos não revelaram resultados significativos.

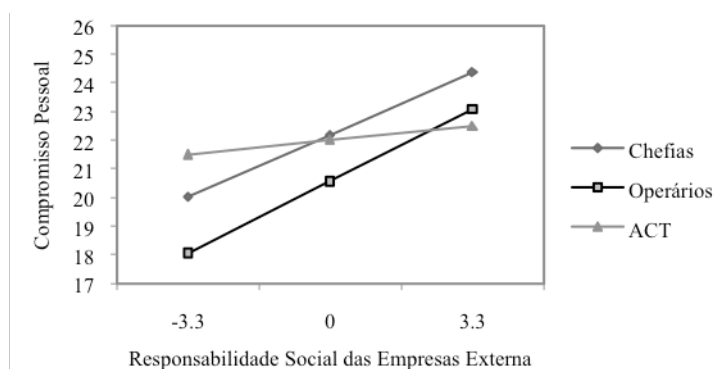


Figura 4. Impacto da responsabilidade social das empresas externa no compromisso pessoal pela função dos colaboradores

V – Discussão

A responsabilidade social das empresas constitui-se, no cenário actual, não como um extra opcional, mas como um paradigma gestor passível de sublevar-se ao estatuto de moda. Para que se subleve a esse estatuto, é fundamental colmatar a escassez de investigação empírica na temática, designadamente pela exploração da sua relação com variáveis organizacionais de interesse, entre as quais se situa o compromisso organizacional. Este último, enquanto vínculo psicológico que o colaborador estabelece para com a organização, tem revelado benefícios em inúmeros *outcomes* organizacionais preponderantes (e.g., *turnover*, satisfação no trabalho).

Tendo Inverno, Rebelo, e Quijano (2007) demonstrado o papel das percepções de RSE no compromisso pessoal dos colaboradores, no âmbito desta tese, e porque nas ciências sociais nenhuma relação entre dois constructos é directa, propusemo-nos, explorar o papel exercido, nessa relação, por variáveis sócio-demográficas e profissionais dos colaboradores.

O primeiro conjunto de resultados que importa analisar relaciona-se com os efeitos moderadores das variáveis sócio-demográficas, género e idade, na relação entre percepções de responsabilidade social das empresas no compromisso pessoal, previstos pelas hipóteses 1 e 2.

Relativamente ao efeito moderador da variável género, encontramos suporte parcial para a hipótese 1. Os resultados significativos encontrados indicam que o efeito das percepções de responsabilidade social externa no compromisso pessoal é moderado pela variável género. Concluímos que o impacto das percepções de práticas e políticas de responsabilidade social

externa, dimensão com uma ênfase extra e inter-organizacional, no compromisso pessoal, é mais notório em colaboradores do sexo feminino por comparação a colaboradores do sexo masculino.

Contrariamente ao esperado, as percepções de práticas e políticas concernentes à dimensão interna de responsabilidade social não revelaram efeitos interactivos com o género na predição do compromisso pessoal. Teoricamente havíamos argumentando que a dimensão de responsabilidade social interna, porque contemplando no modelo do Livro Verde indicadores respeitantes à gestão responsável da conciliação trabalho-família, tenderia a despoletar níveis mais elevados de vinculação afectiva e valorativa para com a organização nas colaboradoras (sexo feminino). Todavia, estes resultados não esperados podem ter sido condicionados pelo instrumento de avaliação da Responsabilidade Social das Empresas utilizado no âmbito deste estudo, senão vejamos: se atentarmos nos itens que a dimensão interna (factor 1) da Escala RSE contempla, apercebemo-nos que a questão da conciliação trabalho-família não está presente. Assim, ainda que práticas e políticas de RSE concernentes a essa problemática possam ser percepcionadas pelos colaboradores, porque não contempladas no âmbito do questionário administrado à amostra do nosso estudo, não puderam ser expressas. Tal facto pode ser potencialmente explicativo da não interacção significativa desta dimensão com o género dos colaboradores na predição do CP. Apontando a referida lacuna à Escala RSE, sublinhamos a preponderância de rever os itens relativos à dimensão interna, com vista à contemplação de um espectro mais abrangente de indicadores que permita atestar, com maior rigor, os efeitos interactivos dessa dimensão de responsabilidade social com o género.

A Hipótese 2, relativa ao efeito moderador da variável idade dos colaboradores na relação entre a RSE e o CP, não foi suportada, pelo que os resultados não significativos encontrados indicam que o efeito das percepções de práticas e políticas de responsabilidade social no compromisso pessoal dos colaboradores não varia em função dos diferentes níveis da variável moderadora considerada: a idade. Não podemos desta forma suportar que as percepções de RSE exercem maior impacto no CP em colaboradores mais jovens (menos de 40 anos), comparativamente a colaboradores de mais idade (mais de 40 anos), tal como havíamos formulado em hipótese. Não obstante o referido, constatámos que a idade dos colaboradores modera de forma significativa o impacto das percepções de práticas e políticas de responsabilidade social externa no compromisso de necessidade dos colaboradores. Por outras palavras, o impacto dessas percepções de RSE externa no compromisso de necessidade é maior em colaboradores com mais de 40 anos, por comparação às camadas mais jovens (menos de 40 anos), nas quais é evidente uma afincada diminuição do compromisso de necessidade.

Ainda que a presença deste efeito moderador não constasse na hipótese por nós formulada, é de algum modo congruente com ela. O compromisso de necessidade, como tivemos oportunidade de compreender aquando da revisão de literatura, trata-se do nível mais baixo de

compromisso que o colaborador estabelece para com a organização, i.e., trata-se de um vínculo muito débil sustentado pela necessidade de permanecer na organização pela ausência de outras alternativas de emprego (Quijano, Navarro, & Cornejo, 2000). Portanto, se as percepções de práticas e políticas de responsabilidade social externa tendem a reduzir o compromisso de necessidade em colaboradores mais jovens, muito provavelmente estes colaboradores estarão a vincular-se à sua organização por motivos não relacionados com necessidade ou com ausência de oportunidades de emprego. Quem sabe não estarão a desenvolver uma vinculação afectiva e valorativa para com a organização (compromisso pessoal) em resultado da congruência que experienciam entre os seus valores e metas e os valores e metas organizacionais?

Assim, indo ao encontro da argumentação por nós efectuada aquando da sustentação da hipótese 2, é plausível que a variável idade, em colaboradores com mais de 40 anos, se constitua como força de resistência à mudança no referente à práticas e políticas de responsabilidade social externa, comparativamente a colaboradores mais jovens. Em oposição, a idade em colaboradores mais jovens, é susceptível de se constituir como uma força propulsora dessas mudanças no seio organizacional, decrescendo os seus níveis de compromisso de necessidade e desenvolvendo, potencialmente, os seus níveis de compromisso pessoal. A presença deste efeito moderador da idade na relação entre RSEE e CN, remete para a necessidade de replicar este estudo com vista a compreender, efectivamente se a idade não interage com a responsabilidade social na predição do compromisso pessoal.

O segundo conjunto de resultados que iremos analisar é respeitante aos efeitos moderadores das variáveis profissionais dos colaboradores – antiguidade e função – na relação entre percepções de práticas e políticas de responsabilidade social e compromisso pessoal.

Contrariamente ao que havíamos previsto na Hipótese 3, a antiguidade dos colaboradores, i.e., o seu tempo de trabalho na organização, não revelou interagir de forma significativa com as percepções de responsabilidade social na predição do compromisso pessoal. Assim, concluímos que, na nossa amostra, o impacto destas percepções nos níveis de compromisso pessoal exibidos pelos colaboradores não varia em função do seu tempo de trabalho na organização. Todavia, uma vez que, no contexto empresarial Português, a variável idade dos colaboradores e a variável antiguidade na empresa se encontram, geralmente, muito correlacionadas, não podemos descurar, tendo em conta os resultados encontrados para a variável idade, a pertinência de voltar a explorar esta variável enquanto moderadora da relação entre percepções de RSE e CP, procedendo, nomeadamente, a uma nova recategorização da variável.

Por fim, no que concerne à variável função enquanto moderadora da relação entre percepções dos colaboradores de práticas e políticas de RSE e o compromisso pessoal, encontrámos suporte parcial para a Hipótese 4, uma vez que apenas a responsabilidade social das empresas externa revelou interagir significativamente com a variável ACT (administrativos,

comerciais e técnicos) na predição do compromisso pessoal. Desta forma, concluímos que os administrativos, comerciais e técnicos, comparativamente aos operários, são menos afectados no compromisso pessoal pelas suas percepções de RSEE. Na argumentação relativa à Hipótese 4, havíamos proposto que as funções de chefia, habitualmente mais envolvidas nos processos de desenvolvimento e implementação de práticas e políticas de RSE, tenderiam a perceberá-las de forma mais intensa e conhecedora desenvolvendo, em consequência, níveis superiores de compromisso pessoal por comparação aos níveis hierárquicos inferiores (operários). Todavia, constatámos que a diferença do impacto das percepções de responsabilidade social externa no compromisso pessoal entre as funções de chefia e os operários não é significativa, sendo que, assim, pese embora as chefias estejam envolvidas no processo de desenvolvimento e implementação da RSE, é fundamental compreender que aos operários cabe o cumprimento das instruções e procedimentos decorrentes da implementação de práticas e políticas de responsabilidade na empresa. Desta forma, parece que, na nossa amostra, os operários valorizam, praticamente de igual modo às chefias, a responsabilidade social externa o que se reflecte positivamente nos seus níveis de vinculação afectiva e valorativa para com a empresa. É, contudo, possível que a aglutinação de funções em categorias tão amplas tenha impedido a obtenção de resultados de maior interesse.

Em suma, é nos operários que a RSEE mais faz elevar os níveis de compromisso pessoal, grupo profissional “geralmente esquecido” em detrimento de outros, nestas questões, consideradas “mais vanguardistas”. Relativamente a estas questões, o estereótipo é o de que só as pessoas mais cultas e de níveis sócio-económicos mais elevados tendem a valorizá-las. Por outro lado, a interacção entre função e RSEE no CP deve ser considerada como um alerta às empresas para que a comunicação destas práticas seja feita de forma intensa e particularizada para as diferentes funções, pois estas tendem a valorizar de forma diferente as práticas e políticas de responsabilidade social das empresas.

Pela discussão que efectuámos dos resultados obtidos no âmbito do nosso estudo, podemos verificar que aquando da presença de efeitos interactivos entre as variáveis moderadoras consideradas e as percepções de responsabilidade social, tal ocorre sempre com a dimensão externa de RSE. Uma vez que o *stakeholder* por nós considerado são os colaboradores era de esperar que a dimensão interna de responsabilidade social, porque explicitamente direccionada para esse *stakeholder*, revelasse efeitos interactivos significativos com as variáveis moderadoras apresentadas (género, idade, antiguidade e função), o que não se verificou. Questionando-nos acerca do porquê desta dimensão não ter sobressaído nos nossos resultados, argumentamos que o facto das percepções de práticas e políticas de responsabilidade social externa terem média superior na nossa amostra, por comparação à dimensão interna, poderá ter alguma influência nos resultados por nós obtidos. O que daqui podemos concluir é que, em média, as percepções de responsabilidade social externa são superiores às percepções de responsabilidade interna.

Ainda que tal conclusão nos possa levar a crer que as empresas investem mais na dimensão externa de responsabilidade social e menos na dimensão interna, a verdade é que existe evidência de que as actividades de responsabilidade social das empresas na Europa têm passado por uma orientação maioritariamente virada para a dimensão interna (Accountability, 2002), sendo que as actividades de RSEE, segundo o Observatório das PME Europeias, têm sido ocasionais, informais e, não raras vezes, desligadas da estratégia de negócios. Assim sendo, porque é que as percepções relativas à dimensão externa são mais evidentes que aquelas respeitantes à dimensão interna? Porque interagem as percepções de responsabilidade social externa, e não interna, com variáveis sócio-demográficas e pessoais dos colaboradores na predição do compromisso organizacional?

Tais resultados podem ser interpretados à luz da temática da imagem organizacional. De acordo com Collier e Esteban (2007) a forma como a organização é percebida pelos vários elementos que lhe são externos é fundamental na identificação dos colaboradores com a organização. Tendo em conta que Quijano, Cornejo e Navajo (2000) sublinham que a dimensão pessoal do compromisso organizacional é próxima da identificação organizacional, duas questões concernentes à imagem organizacional permitem-nos, de algum modo, compreender o porquê da dimensão externa de RSE se revelar mais veemente na interacção com variáveis moderadoras na predição do CP. Em primeiro lugar é importante destrinçar duas imagens organizacionais: identidade organizacional percebida e imagem externa construída. A identidade organizacional percebida é referente ao que o membro crê ser distintivo, central e característico acerca da “sua” organização. A imagem externa construída é relativa à forma como os membros da organização acreditam que os não-membros a vêem. Estas crenças são subjectivas a cada membro da organização e fundamentais na determinação de comportamentos individuais. De acordo com Dutton et al. (1994) a força da identificação do indivíduo para com a organização varia em função da congruência que percebe entre os valores e metas pessoais e os valores e metas organizacionais, da distintividade da identidade organizacional percebida (comparativamente às demais organizações) e da atractividade da imagem externa construída. Desta forma, podemos inferir que o compromisso pessoal dos colaboradores é desenvolvido, entre outros, em função da imagem que os colaboradores têm acerca da forma como a organização é percebida pelos outros. Assim, é plausível afirmar que os colaboradores integrantes da nossa amostra, atribuindo maior importância a questões de imagem externa e em consequência à dimensão externa de práticas e políticas de RSE, cujo enfoque são os *stakeholders* externos, desenvolvam, em consequência maiores níveis de vinculação afectiva e valorativa para com a organização.

Em congruência com a notoriedade que a dimensão externa de responsabilidade social revelou nos nossos dados, encontram-se os estudos concernentes à relação entre reputação organizacional e atitudes de trabalho dos colaboradores. De acordo com a referida área de investigação, os colaboradores sentem orgulho na pertença a organizações detentoras de uma

reputação favorável, desenvolvendo, conseqüentemente, atitudes de trabalho positivas pela sua associação a uma organização estimada (Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Hess, Rogovsky, & Dunfee, 2002, Maignan & Ferrell, 2001). Este grupo de *stakeholders* espera, regra geral, que a “sua” organização tenha uma reputação positiva em questões sociais, sendo as suas atitudes de trabalho, entre as quais os seus níveis de compromisso, afectadas pela avaliação do quão bem a organização em questão cumpre tais expectativas (Peterson, 2004). No que a questões de responsabilidade social concerne, facilmente compreendemos que práticas e políticas externas detêm maior contributo na formulação da reputação organizacional, por comparação a práticas e políticas voltadas para o nível intra-organizacional. Assim, poderíamos afirmar que a nossa amostra parece valorizar mais as projecções externas de práticas e políticas de responsabilidade social, pela intervenção organizacional nas comunidades locais, pelo estreitamento de relações com parceiros, fornecedores e consumidores, pela preocupação com os direitos humanos e com problemáticas ambientais e globais. Todavia, fará sentido está afirmação? Ou será que as percepções de RSEE revelam tal impacto no compromisso pessoal dos colaboradores, porque as percepções relativas à dimensão interna de responsabilidade social são menores?

Deste modo, para além de interpretarmos a pontuação mais alta na dimensão externa de RSE, consideremos a pontuação mais baixa na dimensão interna de responsabilidade social das empresas. A última diz-nos que, na nossa amostra, os colaboradores percebem a existência de menos práticas e políticas de responsabilidade social internas, do que de externas, nas empresas onde trabalham. Apreendamos isto como um alerta para as empresas no sentido de não descurarem a importância da dimensão interna de responsabilidade social das empresas, porque se trata da dimensão da RSE que é dirigida a um *stakeholder* fundamental – os colaboradores.

Por outro lado, serão pela sua não proeminência nas empresas, que as práticas de RSEI não têm tanto impacto nos CP dos colaboradores? Talvez estejamos em presença, na nossa amostra, de práticas e políticas empresariais de responsabilidade social interna desintegradas. Assim, ainda que este tipo de práticas possa ser parte integrante dos códigos de conduta organizacionais, pode estar desintegrado da estratégia organizacional (Weaver et al., 1999), i.e., ainda que práticas e políticas de RSE interna sejam comunicadas e publicitadas aos *stakeholders* principais, aos colaboradores chegam somente sobre a forma de instruções ou *briefings*. Nessa linha, porque não verdadeiramente integradas no seio organizacional, não tanto o compromisso pessoal dos colaboradores, por comparação com as práticas externas.

O presente estudo encerra um conjunto de limitações que devem ser referidas. A sua natureza não experimental, ao impedir o robusto estabelecimento de relações de causalidade constitui uma primeira limitação. O facto de os dados terem sido recolhidos transversalmente, num momento único, impede-nos de compreender de forma mais acurada qual a relação entre percepções de RSE e compromisso organizacional, assim como o papel

exercido, nessa relação, pelas variáveis moderadoras consideradas – género, idade, antiguidade e função. De particular pertinência seria o desenvolvimento de um estudo longitudinal com vista a compreender qual o impacto que o aumento ou decréscimo da incidência de práticas e políticas de RSE têm no compromisso dos colaboradores.

A própria natureza da nossa amostra de investigação – colaboradores de treze indústrias do sector cerâmico – condiciona a extrapolação das interpretações efectuadas para outros contextos industriais e empresariais. Neste âmbito, é fundamental que a escala RSE, medida avaliativa da responsabilidade social das empresas, seja aplicada e validada para outros contextos e sectores de actividade e revista no sentido de compreender um espectro mais compreensivo de indicadores propostos no modelo de RSE do Livro Verde (no âmbito do presente estudo sublinhou-se, por exemplo, a preponderância da inclusão da problemática conciliação trabalho-família na dimensão interna).

Reconhecendo a necessidade de testar o padrão de resultados encontrado, com vista ao aprofundamento e consolidação de conhecimento em torno da responsabilidade social das empresas e em torno do compromisso organizacional, reiteramos a pertinência de replicar este estudo com uma amostra maior e contextualmente mais diversificada e com diferentes categorizações das variáveis categorias de interesse (por exemplo, a categoria ACT - administrativos, comerciais e técnicos - é muito generalista, abarcando três tipos de funções).

Em investigações futuras seria pertinente, na nossa opinião, procurar compreender o papel que outras variáveis, não contempladas no âmbito da presente investigação, exercem na relação entre a responsabilidade social das empresas (RSE) e o compromisso organizacional (CO). Um percurso que futuramente gostaríamos de trilhar prende-se com a análise das relações contratuais na moderação da relação RSE-CP. É perfeitamente plausível que o impacto de práticas e políticas de RSE no compromisso pessoal varie em função do tipo de contrato que vincula o colaborador à organização. Assim, práticas e políticas de RSE serão potencialmente mais valorizadas por colaboradores efectivos, comparativamente a colaboradores com relações contratuais não efectivas (e.g., a termo, *part-time*, contrato com duração inferior a 6 meses, trabalho temporário, comissão de serviço, recibos verdes), desenvolvendo, em consequência, maiores níveis de CP.

Uma outra variável cuja análise futura cremos ser particularmente pertinente para compreender, de forma mais aprofundada, a relação RSE-CP, é o departamento que os colaboradores integram. Cremos que a variabilidade interdepartamental poderá, em adição à variável função, explorar a forma como o organigrama organizacional influi no impacto no CP exercido pela RSE. Acreditamos de forma veemente que departamentos cuja funcionamento giza em torno de *stakeholders* externos (e.g., departamento de marketing, departamento comercial) tenderão a valorizar e identificar-se mais com práticas e políticas de RSE externa, desenvolvendo em consequência os seus níveis de CP. Por seu turno, departamentos cujo *core* são os colaboradores, como é o caso do departamento de recursos humanos,

tenderão a valorizar e a perceber maior congruência com a dimensão interna de RSE, dela sendo decorrentes os seus níveis de CP.

Para além das pistas de investigação futura apontadas nos parágrafos anteriores, realçamos ainda a preponderância de explorar qual o papel exercido pela localização geográfica da empresa e pelo seu ambiente económico na moderação da relação RSE-CP.

VI - Conclusões

Tendo definido a responsabilidade social das empresas, de acordo com o Livro Verde da Comissão Europeia (2001), como todas as medidas de carácter voluntário que uma organização adopta, para além dos condicionalismos que legalmente lhe são impostos, que almejem o bem estar dos seus diferentes *stakeholders*, apresentámos o constructo de RSE segundo duas dimensões: interna e externa. A primeira engloba todas as práticas e políticas de responsabilidade social adoptadas ao nível intra-organizacional, pelo que enfatiza o *stakeholder* colaboradores. A segunda dimensão, mais voltada para a envolvente e para a interface organizacional, foca-se no meio ambiente, nas comunidades locais, nos *stakeholders* externos e no cumprimento dos direitos humanos.

O compromisso organizacional foi apresentado de acordo com o modelo de Quijano, Navarro, e Cornejo (2000) como parte do vínculo psicológico que os colaboradores estabelecem para com a organização. Concebendo-o como uma atitude, propõem dois tipos de compromisso, cada qual com dois níveis. O compromisso instrumental comporta o nível de necessidade e o de troca e o compromisso pessoal, mais enfatizado no âmbito do nosso estudo, comporta o nível afectivo e de valores.

Tendo sido constatado o impacto positivo das percepções de práticas e políticas de responsabilidade social das empresas no compromisso pessoal dos colaboradores (Inverno, Rebelo, & Quijano, 2007), procurámos analisar algumas variáveis sócio-demográficas e profissionais moderadoras dessa relação. Assim, concluímos que o género interage de forma significativa com a responsabilidade social externa na predição do compromisso pessoal, sendo que as mulheres, por comparação com os homens, desenvolvem maiores níveis de compromisso pessoal decorrentes das percepções de responsabilidade social externa. Concluimos também que colaboradores de menor idade, por comparação com os de maior idade, são mais “afectados” no seu compromisso de necessidade, que diminui em função das percepções de responsabilidade social externa. Contrariamente ao que havíamos hipotetizado, a antiguidade da empresa não revelou moderar a relação entre percepções de responsabilidade social das empresas e compromisso organizacional. Por último, verificámos que, no que toca à função exercida pelos colaboradores, os operários são aqueles cujo impacto das percepções da dimensão externa de responsabilidade social no compromisso pessoal é maior, por comparação às outras funções em análise, sobretudo em relação ao conjunto dos administrativos, comerciais e técnicos.

Em jeito de conclusão, é fundamental que as organizações levem em consideração todo um conjunto de variáveis referentes aos colaboradores, na

medida em que a implementação de práticas e políticas de responsabilidade social nas empresas exerce níveis potencialmente distintos no compromisso organizacional destes em consequência, segundo o nosso estudo, do seu género, idade e função.

Bibliografia

- Abbot, G. N., White, F. A., & Margaret, A. C. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Aiken, L., & West, S. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Alferes, V. (1997a). *Encenações e comportamentos sexuais: Para uma psicologia social da sexualidade*. Porto: Edições Afrontamento.
- Alferes, V. (1997b). *Investigação científica em psicologia: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Aguinis, H. (1995). Statistical power problems with moderated multiple regression in management research. *Journal of Management research*, 21 (6), 1141-1158.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Austin, J., Scherbaum, C., & Mahlman, R. (2002). History of research methods in industrial and organizational psychology: Measurement, design, analysis. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 3-33). Oxford: Blackwell Publishing.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3), 794-816.
- Becker, T. (1992). Foci and bases of commitment: Are there distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the business man*. New York: Harper & Row.
- Bucahnon, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Burchell, J., Cook, J. (2006). Confronting the “corporate citizen”, shaping the discourse of corporate social responsibility. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26 (3), 121-137
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26 (3), 443-464.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Carroll, A. B. (2001). Ethical challenges for business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality. In Richardson J. E. (Ed.), *Business Ethics*. Guilford: McGraw-Hill, pp.198-203.
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: a present and futures challenge. *Academy of Management Executive*, 18 (2), 114-120.
- Churchill, G., & Peter, J. (1984). Research design effects on the reliability of rating scales: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 21 (4), 360-375.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2^a ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Collier, J. & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16 (1), 19-33.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas, retirado em 10 Outubro 2007 de, http://europa.eu.int/eurlx/pt/com/gpr2001/com2001_0366pt01.pdf.
- Cortina, A. (2005). *Ética de la empresa, no solo responsabilidad social*. El País, retirado a 15 de Dezembro de http://elpais.es/articulo/elpporopi/20050820elpepiopi_6/Tes.
- Crane, A. (2000). Corporate greening as amorization. *Organization Studies*, 21 (4), 673-248.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cullen, J. B., Praveen, P. K., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: a two study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46 (2), 127-141.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). Ligação pessoa-organização: Ajustamentos e divórcios. In M., Cunha, A., Rego, R., Cunha, & C., Cabral-Cardoso, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (pp. 205-252). Lisboa: Editora RH.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Review*, 16, 312-322.
- Dimas, I. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Nivel de desenvolvimento e eficácia*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Dunham, R., Grube, J., & Castanada, M. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Dutton, J. E., Dukerich, J.M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Eden, S. (1999). We have the facts – How business claims legitimacy in the environmental debate. *Environment and Planning*, 31 (7), 1295-1309.
- Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility – A PR intervention?. *Corporate Communications – An*

- International Journal*, 6 (1), 18-23.
- Frazier, P., Tix, A., & Baro, K. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 5 (1), 115-134.
- Frederick, W. C. (1978). From CSR1 to CSR2: The maturing of business and society thought. Graduate School of Business: University of Pittsburgh.
- Freeman, R. E. (2001). Stakeholder theory of the modern corporation. In W. Hoffman, R. Frederick, & M. Schwartz (Eds.), *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*. Boston: McGraw-Hill.
- Friedman, H., & Friedman, L. (1986). On the danger of using too few points in a rating scale: A test of validity. *Journal of data collection*, 26 (2), 60-62.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1996). The social responsibilities of business is to increase profits. In S. Rae, & K. Wong (Eds.), *Beyond Integrity: A Judeo-Christian Approach* (pp. 241-245). Grand Rapids: Zondervan Publishing House.
- Gautam, T., Dick, R., & Wagner, U. (2001). Organizational commitment in Nepalese settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4, 239-248.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O inquérito, teoria e prática* (3ª ed), Oeiras: Celta Editora.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and Womens Development*. Cambridge: Harvard University Press
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª ed.). São Paulo: Bookman.
- Hartman, S., Anderson, R., & Galle, W. (1999). Procedural and distributive justice: Examining equity in a university setting. *Journal of Business Ethics*, 20, 337-351.
- Hess, D., Rogovsky, N., & Dunfree, T. (2002). The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives. *California Management Review*, 44, 110-125.
- Ibrahim, N., & Angelidis, J. (1994). Effect of board member's gender on corporate social responsiveness orientation. *Journal of Applied Business Research*, 10, 35-41.
- Inverno, G., Rebelo, T., & Quijano, S. (2007). *Impacto da Responsabilidade Social das Empresas no Compromisso Organizacional*. Working paper of Erasmus Mundus Work, Organizational and Personnel Psychology (WOP-P) Master thesis. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Iverson, R., & Buttigieg, D. (1999). Affective, normative, and continuance commitment: can the "right kind" of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36, 307-333.
- Jaccard, J., Turrissi, R., & Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park, CA: Sage.
- Jaccard, J., & Turrissi (2003). *Interaction effects in multiple regression* (2ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-955.
- Kallio, T. J. (2007). Taboos in corporate social responsibility discourse. *Journal of Business Ethics*, 74, 165-175.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Koh, H. C., & Boo, E. H. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: a study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, 309-324.
- Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), 595-630.
- Leandro, A., & Rebelo, T. (2006). *Responsabilidade social das empresas e cultura organizacional – que relação?*. Comunicação apresentada no VI Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Universidade de Évora, Novembro de 2006.
- Luna, R. (1986). *Análisis de las propiedades psicométricas des cuestionário de Compromisso Organizacional de O'Reilly y Chatman*. Tesina de Licenciatura.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, T. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 455-469.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as marketing instrument. *European Journal of Marketing*, 35, 457-484.
- Margolis, J., & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-195.
- McGee, G., & Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-641.
- McGuire, J., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Review*, 22, 974-996.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J., & Allen, N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Moir, L. (2001). What do we mean by Corporate Social Responsibility? *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Neto, W. O. (1999). *A responsabilidade Social no Brasil e no Mundo*, palestra proferida no Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social – Sinal 99. Ribeirão Preto – Brasil.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oppenheim, A. (1966). *Questionnaire design and attitude measurement*. New York: Basic Books.
- O'Reilly & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403-441.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (4ªed). Lisboa: Silabo.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43, 296-319.

- Porter, L. W., Steers, R. M., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Post, J. E. (2002). *Business and society: corporate strategy, public policy, ethics* (10ª edição). Nova Iorque: McGraw Hill.
- Powell, D., & Meyer, J. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Poweel, G., & Maniero, L. (1992). Cross-currents in the river of time: Conceptualizing the complexities of women's careers. *Journal of Management*, 18, 215-237.
- Quijano, S., Aparício, M., Bonavia, T., Masip, R., Navarro, J., & Ruiz, M. (1999). *Auditoria del sistema humano (ASH-II): Hacia una gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona: Universidade de Barcelona
- Quijano, S., Masip, R., Navarro, J., & Aubert, I. (1997a). *Conceptualización y medida de compromiso y la identificación con la organización y la implicación con el trabajo: Análisis de la estructura factorial del cuestionario ASH-ICI*. Comunicación presentada al VI Congreso Nacional de Psicología Social, San Sebastián, 29-30 de septiembre y 1 de octubre de 1997.
- Quijano, S. et al. (1997b). *Hacia una gestión estratégica de los recursos humanos*. (Auditoria del Sistema Humano. A.S.H.-I). Editado por Unión Patronal Metalúrgica (UPM), Fondo Social Europeo, y FORCEM.
- Quijano, S., Navarro, J., & Cornejo, J. (2000). Un modelo integrado de Compromiso e Identificación con la Organización: análisis del Cuestionário ASH-ICI. *Revista de Psicologia Social Aplicada*, 2, 27-61.
- Rego, A., Moreira, J. M., & Sanico, C. (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas – um estudo da situação portuguesa*. Editora Principia.
- Reichers, A. E., (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment, *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Robin, D., & Babin, L. (1997). Making sense of the research on gender and ethics in business: A critical analysis and extension. *Business Ethics Quarterly*, 35, 68-90.
- Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rossi, P., Wright, J. D., & Anderson, A. (1983). *Handbook of survey research*. New York: Academic Press.
- Rowley, T., & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business and society*, 39, 397-418.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537-543.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G.R. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Santos, M., Santos, A., Pereira, E., & Silva, J. (2006). *Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal*. Lisboa: RH Editora.,
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social responsibility. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Sims, R., & Brinkmann, J. (2003). Enron ethics. *Journal of Business Studies*, 15 (5), 705-736.
- Sims, R., & Kroeck, G. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13, 939-947.
- Singhapakdi, A., Karande, K., Rao, C., Vitell, S. (2001). How important are ethics and corporate social responsibility? – A multinational stuffy of marketing professionals. (1/2), 133-151.
- Srour, R. H. (2000). *Ética empresarial – posturas responsáveis nos negócios, na política e nas suas relações pessoais*. Campus: Rio de Janeiro.
- Staw, B. M. (1977). *Two sides of commitment*. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, Orlando, Florida.
- Swales, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33 (2), 187-204.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2001). *Using multivariate statistics* (4ª ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Tavares, S. (2001). Vinculações dos indivíduos às organizações. In J., Ferreira, J., Neves, & A., Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10 (4), 753-769.
- Weaver, G., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 539-552.
- Whitehouse, L. (2003). Corporate social responsibility, corporate citizenship and the global compact: A new approach to regulation of corporate social power?. *Global Social Policy*, 3 (3), 299-318.
- Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9, 225-256
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3, 229-267.
- Victor, B., & Cullen, J. (1987). A theory and measure of ethical work climate in organizations. In W.C. Frederick (Ed.), *Research in Corporate Social Performance*. Greenwich: JAI Press.
- Victor, B., & Cullen, J. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-242.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., & Milman, C. (1998). The effect of corporate social responsibility on employee counterproductive behavior. *Cross Cultural Management*, 5, 5-12.
- Zairi, M. (2000). Social responsibility and impact on society. *The TQM Magazine*, 12 (3), 172-178.

Anexos

Anexo I – Escala RSE

Anexo II – Questionário de Compromisso Organizacional (ASH-II)

Anexo III – Questões sócio-demográficas

Anexo 2 – Questionário de Compromisso com a Organização da Auditoria do Sistema Humano

Em que medida está **de acordo ou em desacordo** com as seguintes afirmações?

<i>1. Discordo muito</i>	<i>2. Discordo</i>	<i>3. Nem concordo nem discordo</i>	<i>4. Concordo</i>	<i>5. Concordo muito</i>
--------------------------	--------------------	-------------------------------------	--------------------	--------------------------

	<i>Discordo muito</i>	<i>Discordo</i>	<i>Nem concordo nem discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo muito</i>
1. Sinto que existe uma grande semelhança entre os meus valores e os valores da minha empresa	1	2	3	4	5
2. Algumas pessoas desta empresa estão aqui porque não encontram outro trabalho	1	2	3	4	5
3. Sinto que não estou disposto a dar mais a esta empresa em relação ao que recebo dela	1	2	3	4	5
4. O que esta empresa defende e apoia é importante para mim	1	2	3	4	5
5. Penso que alguns membros desta empresa se iriam embora imediatamente se encontrassem outro trabalho	1	2	3	4	5
6. Prefiro a minha empresa a outras pelos valores que ela defende e apoia	1	2	3	4	5
8. Creio que se surgisse outro trabalho algumas pessoas desta empresa abandonariam os seus postos imediatamente	1	2	3	4	5
9. A menos que me recompensem por isso, não tenho razões para fazer esforços extra em benefício da minha empresa	1	2	3	4	5
10. Sinto-me parte desta empresa	1	2	3	4	5
11. Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa	1	2	3	4	5
15. Sinto-me orgulhoso quando digo a outros que sou membro da minha empresa	1	2	3	4	5

Anexo 2 – Questionário de Compromisso com a Organização da Auditoria do Sistema Humano

Anexo 2 – Questões sócio-demográficas

Responda agora, por favor, a estas últimas questões:

a) Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

Menos de 6 meses Mais de 6 meses até 1 ano Mais de 1 até 3 anos
Mais de 3 até 5 anos Mais de 5 até 10 anos Mais de 10 anos

b) Que tipo de contrato tem com a empresa?

Efectivo A termo
A termo incerto Part-time
Contrato com duração inferior a 6 meses Trabalho temporário
Comissão de serviço Recibos verdes

c) Se é trabalhador temporário, ao todo, há quanto tempo trabalha nesta empresa? _____

d) Que função que desempenha?

Direcção de topo Direcção de departamento Chefia de secção
Encarregado(a) Administrativo(a) Operário(a)/operador(a)
Comercial Técnico(a) Estagiário(a)/aprendiz

Outra: _____

e) Há quanto tempo desempenha esta função?

Menos de 6 meses Mais de 6 meses até 1 ano
Mais de 1 até 3 anos Mais de 3 até 5 anos
Mais de 5 até 10 anos Mais de 10 anos

f) Qual o departamento (área ou sector) em que está inserido?

Departamento comercial Departamento administrativo
Departamento financeiro Departamento recursos humanos
Departamento marketing Departamento qualidade
Departamento produção Departamento investigação/desenvolvimento

Outro departamento: _____

g) Idade:

Menos de 20 anos entre 20 e 29 anos entre 30 e 35 anos
Entre 36 e 40 anos entre 41 e 50 anos mais de 50 anos

h) Sexo:

Feminino Masculino

i) Habilitações escolares/académicas:

Muito obrigado pela sua preciosa colaboração!