

# Moderadores do Impacto de Percepções de Responsabilidade Social das Empresas no Comprometimento Organizacional: Um Estudo no Setor Cerâmico Português

Ana Vicente\*  
Teresa Rebelo\*  
Gustavo Inverno\*

\* NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação - Universidade de Coimbra. Rua do Colégio Novo, Apartado 6153, 3001-802, Coimbra. Tel. +351 239 851 454, Fax. +351 239 851 454. Emails: ana.lfmsv@gmail.com

## Resumo

Na presente investigação pretendeu-se esclarecer o papel de variáveis individuais (gênero e idade) e profissionais (antiguidade e função) dos colaboradores na relação entre as suas percepções de responsabilidade social das empresas (RSE) e os níveis de comprometimento organizacional, na sua dimensão pessoal (CP), exibidos pelos mesmos. Uma amostra de 289 colaboradores de 13 empresas portuguesas do setor cerâmico respondeu ao Questionário de Responsabilidade Social das Empresas (Inverno e Rebelo, 2008) e ao Questionário de Comprometimento Organizacional (ASH-II) (Quijano, Aparício, Bonavia, Masip, Navarro e Ruiz, 1999). Com vista a testar o efeito moderador das variáveis mencionadas, foram utilizadas regressões hierárquicas. Os resultados sugerem que o gênero e a função moderam o impacto de percepções de RSE, na sua dimensão externa, no comprometimento pessoal. Contrariamente ao esperado, nem a antiguidade, nem a idade dos colaboradores moderaram a relação entre as duas variáveis.

**Palavras-chave:** percepções de responsabilidade social das empresas; comprometimento organizacional; moderadores.

## Abstract

### Moderators of the impact of corporate social responsibility perceptions on organizational commitment: a Portuguese ceramic sector study

In the present research, we intended to clarify the role of individual (gender and age) and professional variables (workers' tenure and job) of the workers in the relationship between their corporate social responsibility (CSR) perceptions and the levels of organizational commitment, in its personal dimension (PC), expressed by them. A sample of 289 workers from 13 Portuguese ceramic companies filled out the Corporate Social Responsibility Questionnaire (Inverno & Rebelo, 2008) and the Organizational Commitment Questionnaire (ASH-II) (Quijano, Aparício, Bonavia, Masip, Navarro & Ruiz, 1999). With the purpose of testing the moderator effect of the variables aforesaid, hierarchical regressions were conducted. The results point out that gender and job moderate the impact of CSR perceptions, in its external dimension, on personal commitment. Contrary to our expectations, neither workers' tenure, nor their age, revealed to moderate the relationship between CSR and personal commitment.

**Keywords:** corporate social responsibility perceptions; organizational commitment; moderators.

## INTRODUÇÃO

A sociedade como hoje a conhecemos enfrenta um conjunto de desafios que carecem da atuação das nações, das organizações internacionais, das empresas e dos próprios indivíduos. Problemáticas como as mudanças climáticas, a escassez de recursos ou a escalada dos níveis de pobreza são cada vez mais realidades às quais todos são chamados a intervir.

É, pois, na dualidade resultante de um meio em mutação no âmbito da globalização e do mercado interno, que as empresas vêm, também, reconhecendo o valor da sua responsabilidade social para fazer face a esses desafios (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Diante do exposto, é possível constatar o fundamento para a popularidade crescente do conceito de responsabilidade social das empresas (RSE), ocupando, cada vez mais, um lugar proeminente nas preocupações, no comportamento, nas políticas e na gestão da imagem das empresas, bem como estimulando a produção de publicações científicas relacionadas à área (Halme & Laurila, 2009; Carvalho, 2007).

No seio da temática da RSE, o seu impacto nos diferentes *stakeholders* é um dos polos atuais de interesse e discussão. Contudo, trata-se de um debate que, para avançar, necessita de um maior suporte no nível investigativo.

As investigações que se intersectam no domínio da RSE têm girado, fundamentalmente, em torno da seguinte questão: O que se almeja com a adoção desse tipo de práticas e políticas?

Entre os inúmeros argumentos a favor da adoção da RSE, aquele que diz respeito à sua possível relação com a *performance* financeira das empresas, variável de inequívoca relevância para os *shareholders*, tem assumido destaque na literatura e investigação (p.ex., Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003), constituindo, não obstante, um corpo de investigação “autoperpetuante”, à medida que não parece

haver consenso, quer na relação *per se*, quer na direcionalidade desta.

Mais consensual na comunidade científica parece ser o reflexo que a RSE tem no comportamento dos *stakeholders* (p.ex., Carroll, 2004) e em um conjunto de resultados organizacionais intangíveis (p.ex., Maignan & Ferrell, 2001).

O cenário exposto parece evidenciar, por um lado, a necessidade de aprofundar conhecimento em torno da temática com recurso da investigação e, por outro lado, desenvolver em um nível de análise mais micro, de forma a melhor compreender o impacto que a percepção de práticas e políticas organizacionais socialmente responsáveis exerce naquelas que são os *stakeholders* organizacionais de relevo, nomeadamente nos colaboradores (Barnett, 2007; Carroll, 2004; Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003; Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams, 2006; Wood & Jones, 1995).

Os colaboradores efetuam juízos sobre as preocupações sociais subjacentes às ações organizacionais, sobre os resultados delas decorrentes e sobre a forma como os indivíduos, dentro e fora da organização, são tratados como resultado dessas ações. Combinados, esses juízos modelam as percepções dos colaboradores relativas ao nível de responsabilidade social das empresas com que colaboram, ativando respostas atitudinais, entre as quais se encontra o seu comprometimento organizacional (Rupp & cols., 2006). Este último parece deter consequências positivas no âmbito dos resultados organizacionais fulcrais para a competitividade e eficácia organizacionais (p.ex., *turnover*, *absenteísmo*, *orientação para a inovação*, *desempenho global dos indivíduos*, *satisfação*, *comportamentos extrapapel*) e para o bem-estar do colaborador (p.ex., *estresse*).

Inverno (2008), tendo por base o modelo de RSE do Livro Verde e o modelo de comprometimento organizacional de Quijano, Navarro e Cornejo (2000), que apresentaremos neste artigo, procurou avaliar qual o impacto

das percepções de responsabilidade social dos colaboradores nos seus níveis de comprometimento organizacional. Dessa investigação se concluiu a existência de uma relação positiva e estatisticamente significativa entre percepções de responsabilidade social das empresas e o comprometimento organizacional, na sua dimensão pessoal, apontando as percepções de RSE como boas preditoras do comprometimento dos colaboradores. Os resultados obtidos pelos autores (op.cit.) sugerem que a aposta na RSE parece promover o comprometimento pessoal dos colaboradores.

Levando em consideração os resultados obtidos por Inverno (2008) e tendo em conta que a relação entre duas variáveis nunca é isenta da influência de variáveis externas, definiu-se para a presente investigação o seguinte objetivo: aprofundar o conhecimento da relação entre percepções de responsabilidade social das empresas, por parte dos colaboradores, e os níveis de comprometimento organizacional exibidos pelos mesmos.

Tendo apresentado o nosso objetivo de investigação, em seguida abordaremos os dois conceitos centrais : responsabilidade social das empresas e comprometimento organizacional, centrando-nos nos dois modelos adotados pelo estudo.

No tocante à responsabilidade social das empresas, embora a controvérsia e a falta de consenso que ainda a caracteriza, inclusive no que diz respeito a sua própria definição, na literatura é possível detectar alguns pontos de convergência. Assim, nesse âmbito, definimos RSE como um conjunto de políticas e práticas adotadas voluntariamente pelas empresas, incorporando as dimensões ética, legal, social e ambiental na estratégia organizacional e, conseqüentemente, criando valor para todos os *stakeholders* envolvidos (Dahlsrud, 2006).

De acordo com o Livro Verde da Comissão Europeia (2001), cujo *framework* adoptamos, o constructo de RSE é passível de ser concebido segundo duas dimensões: interna e externa.

A responsabilidade social das empresas,

na sua dimensão interna, engloba todas as práticas e políticas de RSE adotadas em nível intraorganizacional, assumindo nesse âmbito o *stakeholder* colaborador um lugar de particular preponderância. No seio do modelo do Livro Verde essa vertente de RSE incorpora as seguintes subdimensões: (1) gestão de recursos humanos (2) saúde e segurança no trabalho; (3) adaptação à mudança e (4) gestão do impacto ambiental e recursos naturais.

A segunda dimensão, responsabilidade social das empresas externa, por oposição à dimensão previamente exposta, tem um olhar mais extra e interorganizacional. Mais voltada para a envolvente e para a interface organizacional, embora em continuidade com os seus processos internos, inclui as seguintes subdimensões: (1) comunidades locais; (2) parceiros, fornecedores e consumidores; (3) direitos humanos; e (4) preocupações ambientais e globais.

Tendo definido e sumariamente caracterizado o nosso primeiro *core concept*, atentemos no de comprometimento organizacional (CO).

O Modelo de Comprometimento Organizacional proposto por Quijano, Navarro e Cornejo (2000, p.33), define-o como o “vínculo psicológico do indivíduo com a organização”. Argumentando a sua natureza atitudinal, concebem-no sobre a forma de uma variável explicativa de um conjunto de comportamentos adotados pelos colaboradores com conseqüências organizacionais favoráveis.

Com base na confluência de diferentes modelos de comprometimento organizacional (Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993; Kelman, 1958; Luna, 1986; Meyer & Allen, 1984, 1991; O’Reilly & Chatman, 1986) propõem um modelo multidimensional do constructo com três níveis: comprometimento de necessidade (CN), comprometimento de troca (CT) e comprometimento pessoal (CP).

De acordo com Quijano e cols. (2000), o comprometimento de necessidade, representando o nível mais baixo de vinculação do indivíduo para com a organização, é simples-

mente sustentado pela ausência de outras alternativas de trabalho e/ou pela necessidade de nele permanecer. Dessa forma, o colaborador trabalha para níveis mínimos de desempenho, com vistas a evitar sanções e/ou o despedimento.

O comprometimento de troca se prende com o vínculo que o colaborador estabelece com a organização em função do intercâmbio, mais ou menos satisfatório, que com ela efetua. Assim, o colaborador desenvolve trabalho em função das recompensas intrínsecas e extrínsecas que recebe por meio da empresa.

Por fim, o comprometimento pessoal, referente ao vínculo que o colaborador estabelece para com a organização em nível afetivo e valorativo, tem vários pontos de toque com a identificação organizacional. Trata-se de um vínculo estabelecido em consequência de uma necessidade de afiliação e de pertença, pelo que vai largamente além da simples relação contratual. O colaborador experiencia congruência face aos valores e metas organizacionais, fazendo-os seus.

Nesse âmbito, cremos ser preponderante sublinhar que os dois primeiros níveis de comprometimento acima apresentados detêm, obviamente, uma natureza puramente instrumental, pelo que são menos desejados enquanto resultado organizacional (Quijano & cols., 2000). O comprometimento pessoal, por sua vez, como o nível de vinculação mais forte que o colaborador estabelece para com a organização, em adição ao fato de evitar o *turnover* (tal como as dimensões restantes o fazem), tem vindo a demonstrar ser, dos três níveis do construto, aquele que detém as consequências mais desejáveis para o comportamento organizacional, assim como para os colaboradores. É em consonância com o fato do comprometimento pessoal se associar a tais benefícios, que grande parte das investigações em torno das suas variáveis antecedentes e consequentes estão em torno dessa dimensão de comprometimento organizacional (Tavares, 2001).

Tendo apresentado o nosso objetivo de investigação, assim como os *frameworks* teóricos referentes aos seus dois conceitos-chave – responsabilidade social das empresas e comprometimento organizacional –, é fundamental que definamos qual o seu âmbito: procuraremos aprofundar o conhecimento acerca da relação entre percepções de RSE e CO pela inclusão, neste estudo, da análise dos efeitos moderadores de algumas variáveis suscetíveis de influenciá-la.

Considerando que o nosso foco está no *stakeholder* colaboradores, pela análise de uma variável critério como o comprometimento organizacional, a inclusão de variáveis pessoais e profissionais como potenciais moderadoras do impacto das percepções de responsabilidade das empresas nos níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores, pareceu-nos pertinente.

Tendo em conta o exposto, operacionalizou-se o objetivo na seguinte questão de investigação: qual o papel de variáveis pessoais e profissionais dos colaboradores na relação entre percepções de responsabilidade social das empresas e comprometimento organizacional?

De acordo com o objetivo e a questão de investigação previamente apresentados, estabelecemos dois pares de hipóteses de investigação em torno daquele que é o nível mais desejado de comprometimento organizacional: o pessoal.

O primeiro par se relaciona às variáveis individuais (gênero e idade) e o segundo às variáveis profissionais dos colaboradores (função e antiguidade).

Relativamente ao gênero, argumentamos que o impacto das percepções de RSE dos colaboradores no nível de comprometimento pessoal é maior em indivíduos do sexo feminino, comparativamente a indivíduos do sexo masculino. A dimensão interna de RSE (mais centrada em uma perspectiva intraorganizacional e mais voltada para o *stakeholder* colaboradores), compreendendo a gestão responsável dos recursos hu-

manos, nomeadamente no que concerne à aplicação de políticas e práticas de conciliação trabalho-família, e a dimensão externa (mais voltada para o ambiente interorganizacional), sublinhando a disponibilização de estruturas de cuidado à infância para filhos dos colaboradores, tenderão a fortalecer o comprometimento pessoal (CP) de forma mais veemente em colaboradores do sexo feminino, em detrimento de colaboradores masculinos. Investigações sugerem que as mulheres tendem a perceber a ética e responsabilidade social como mais importantes que a eficácia organizacional, em comparação com os homens (Singhapakdi, Karande, Rao & Vitell, 2001). As mulheres tendem a atribuir maior ênfase ao comportamento organizacional altruísta, à estrita adesão a políticas e regulamentos relativos à prevenção da discriminação por gênero no trabalho e a padrões éticos, sendo que os homens tendem a atribuir maior ênfase a questões econômicas (Ibrahim & Angelidis, 1994; Powell & Mainiero, 1992).

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

Hipótese 1: O gênero dos colaboradores modera de forma significativa a relação entre as suas percepções de RSE (nas suas dimensões interna e externa) e o comprometimento pessoal, sendo o impacto das percepções de RSE nos níveis de comprometimento pessoal maior em colaboradores do sexo feminino, se comparados a colaboradores do sexo masculino.

No tocante à idade dos colaboradores, há a tendência para que o aumento da idade constitua uma barreira ou força de resistência à mudança (Robbins, 1996). A implementação de práticas e políticas de RSE, enquanto novas práticas, poderá ser percebida, com maior probabilidade em colaboradores de faixas etárias mais elevadas, como ameaça aos seus

hábitos, acarretando medo pelo desconhecido e, conseqüentemente criando resistência a mudanças organizacionais (Robbins, 1996). Nesse sentido, argumentando que quanto maior a idade dos colaboradores, menor tenderá a ser o impacto das suas percepções de RSE nos consequentes níveis de comprometimento pessoal<sup>1</sup>, apresentamos nossa segunda hipótese de investigação:

Hipótese 2: A idade dos colaboradores modera significativamente a relação entre as suas percepções de RSE (nas suas dimensões interna e externa) e o comprometimento pessoal, sendo o impacto das percepções de RSE nos níveis de comprometimento pessoal superior exibidos para colaboradores de menos idade, quando comparados a colaboradores de mais idade.

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 comprometimento pessoal em indivíduos com maior antiguidade na organização, em comparação com indivíduos com menos anos de trabalho na organização<sup>2</sup>. Em outras palavras, cremos que indivíduos com um maior número de anos de colaboração para com determinada organização projetem 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 com-

1 Ainda relativo à variável idade dos colaboradores enquanto moderadora da relação percepções de RSE – CP, sublinhamos que se trata de uma hipótese detentora de caráter exploratório, podendo também ser estabelecida na direção contrária.

2 Embora tenhamos conferido esse 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 compreenderemos –, todavia argumentamos que o impacto dessas percepções é maior em colaboradores com menos antiguidade, em comparação aos de mais antiguidade.

paração, colaboradores cuja antiguidade seja menor, ainda depositam muitas expectativas na organização em que colaboram, projetando nela o seu futuro próximo. Nesse sentido, o impacto das percepções de RSE no comprometimento pessoal desses colaboradores será maior. Por outro lado, tendo em conta que em Portugal, geralmente a antiguidade na empresa está fortemente correlacionada à idade dos colaboradores, no âmbito deste estudo as hipóteses assumem o mesmo sentido.

Em conformidade com o que acabamos 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 comprometimento pessoal, sendo superior o impacto das percepções de RSE no comprometimento pessoal em colaboradores com menos antiguidade, quando comparados com colaboradores de mais antiguidade.

Finalmente, no concernente à variável função enquanto moderadora da relação entre as percepções de RSE e o comprometimento pessoal, propomos que o impacto das referidas percepções nesse nível de comprometimento seja maior em função de chefia, por comparação a outras funções exercidas pelos colaboradores. As funções de chefia, porque mais envolvidas nos processos de desenvolvimento e implementação de práticas e políticas de responsabilidade social interna e externa, tenderão a percebê-las de forma mais intensa e conhecedora, o que se refletirá em um acrescido impacto nos níveis de comprometimento pessoal destes. 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 comprometimento pessoal, sendo o im-

pacto exercido pelas percepções de RSE no comprometimento pessoal mais veemente em colaboradores em funções de chefia, por comparação com colaboradores no exercício de outras funções.

Tendo em conta a escassez de investigação em torno de outras dimensões de comprometimento organizacional que não a pessoal e dada a ênfase que a responsabilidade social das empresas parece suscitar na sua relação com o comprometimento pessoal (Inverno, 2008), as hipóteses formuladas no âmbito da presente investigação giram apenas em torno dessa dimensão do construto de comprometimento organizacional, que, tal como já referimos, é a mais desejada enquanto resultado para a organização.

Na Figura 1 representamos o modelo hipotético que pretendemos testar, no qual são analisados os efeitos interativos das práticas e políticas de RSE, do gênero, da idade, da antiguidade e da função dos colaboradores, na predição do comprometimento pessoal.

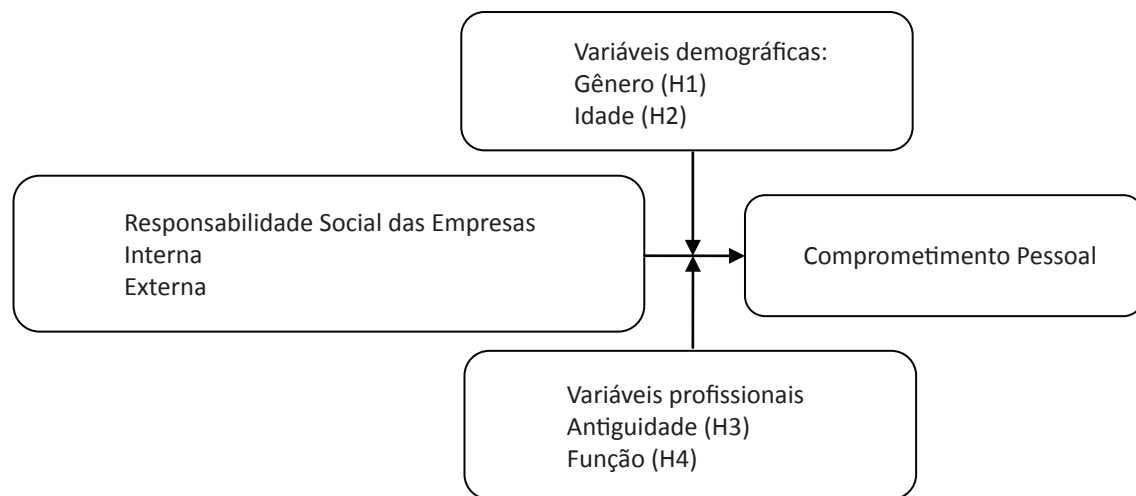
## MÉTODOS

### Caracterização da amostra<sup>3</sup>

A amostra de partida do nosso estudo é constituída por 300 colaboradores pertencentes a 13 pequenas e médias empresas do setor cerâmico (mín. = 20 trabalhadores e máx.

<sup>3</sup> Os dados relativos à presente amostra foram recolhidos em 2007 em uma parceria entre o NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão) e o CTCV (Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro), estando assim integrada em um projeto de investigação mais amplo. O setor cerâmico, por sua história no contexto português, pela modernização de que tem sido alvo, pelo número significativo de empresas que contempla e pelas suas taxas de produtividade e exportação, assume inegável importância no cenário económico português. A amostra foi previamente utilizada por Inverno (2008) no âmbito da análise do impacto das percepções de RSE no comprometimento organizacional. Tendo em conta os objetivos deste estudo, o recurso a essa amostra se revela adequado na medida em que foram recolhidos dados em torno das variáveis moderadoras de interesse (gênero, idade, antiguidade e função dos colaboradores), assim como das suas percepções de RSE - Escala RSE (Inverno e Rebelo, 2008) e comprometimento organizacional - Escala de Comprometimento com a Organização - ASH - II (Quijano, Aparício, Bonavia, Masip, Navarro & Ruiz, 1999).

Figura 1 – Modelo hipotético dos efeitos interativos das práticas e políticas de RSE, do gênero, da idade, da antiguidade e da função dos colaboradores na predição do CP



= 316) que, no seu total, à data da coleta de dados, empregavam 1325 pessoas. A amostra de trabalhadores em cada empresa respeitou o respectivo organograma. 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 pelo menos um dos questionários autoadministrados (Bryman & Cramer, 2004), sendo que as restantes não respostas foram substituídas pelo método da regressão. Desse modo, após esses procedimentos iniciais, a amostra ficou com um total de 289 participantes.

Do total da amostra de inquiridos, 47,1% são mulheres e 50,9% são homens. A mediana do grupo de idades se situa 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 efetivos e 51,2% colaboram com as respectivas empresas há 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% de operários/operadores; 15,5% de comerciais,

administrativos e técnicos; e 25,2% de chefias (encarregados, chefias de seção, direção de departamento e direção de topo).

#### Instrumentos de medida

Foram utilizados a mesma amostra e instrumentos que em Inverno (2008), de modo que apresentaremos resumidamente os resultados das análises fatoriais elaboradas pelo autor, em adição à exposição dos instrumentos em questão.

#### Escala RSE

A responsabilidade social das empresas foi avaliada com base na Escala RSE, desenvolvida por Inverno e Rebelo, em 2008, e utilizada por Inverno (2008). 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 autoadministrado 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 resposta (1 – *discordo muito*; 2 – *discordo*; 3 – *não concordo nem discordo*; 4 – *concordo*; 5 – *concordo muito*).

A Escala de RSE, em uma fase inicial

constituída por um total de 26 itens, formulados com base nos indicadores mais preponderantes de responsabilidade social interna e externa, constantes 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 fatorial exploratória em componentes principais (com rotação varimax e extração livre de fatores), Inverno (2008) encontrou uma estrutura bifatorial explicativa de uma variância total de 51,5%, tendo os itens revelado comunalidades e pesos fatoriais satisfatórios (superiores a 0,5). As dimensões sugeridas pela estrutura fatorial encontrada são equiparáveis às dimensões interna - RSEI (fator 1 - p.ex., item 3 – “Os colaboradores costumam ser solicitados para darem a sua opinião relativamente ao funcionamento da empresa”) e externa - RSEE (fator 2 – p.ex., item 11 – “A empresa onde trabalho, não só respeita, como também protege ativamente o meio ambiente”) do modelo de RSE proposto pela Comissão Europeia (Quadro 1). Cada fator é constituído por cinco itens que possibilitam a caracterização de uma empresa socialmente responsável, explicativos, respectivamente, de 26,14% e 25,32% da variância total. Os fatores apresentam ainda valores de alfa de Cronbach de 0,728 (dimensão interna) e 0,760 (dimensão externa), indicadores de um grau de consistência interna aceitável, porque superiores a 0,70 (Nunnally, 1978).

### **Escala de Comprometimento com a Organização – ASH (Auditoria do Sistema Humano)**

Como medida avaliativa do construto de comprometimento organizacional (CO), recorreremos ao questionário elaborado pela equipe ASH – Auditoria do Sistema Humano (Quijano & cols., 1999), construído com base em um conjunto de questionários de diversos autores detentores de destaque na temática de comprometimento organizacional

(p.ex., Buchanon, 1974; O’Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1991; Porter, Steers & Boulian, 1974).

Tal como a Escala RSE, trata-se de um questionário autoadministrado com uma escala tipo Likert de cinco pontos, (1 – *discordo muito*; 2 – *discordo*; 3 – *não concordo nem discordo*; 4 – *concordo*; 5 – *concordo muito*) e com um total de 25 itens que se debruçam sobre três construtos: comprometimento organizacional, identificação com a empresa e implicação com o trabalho. No âmbito do presente estudo, apenas faremos recurso à subescala dos 11 itens relativos ao comprometimento organizacional.

Uma vez submetidos a um processo de depuração, dos 11 itens resultou uma estrutura final composta por três fatores obtida por meio de uma análise fatorial exploratória, com extração forçada de três fatores e rotação varimax. A variância total explicada por essa solução de três fatores foi de 68,3%. O primeiro fator – comprometimento pessoal (CP) – é composto por um total de seis itens e com um alfa de 0,866 é explicativo de 32,55% da variância (p.ex., item 4 – “O que esta empresa defende e apoia é importante para mim”). O segundo fator – comprometimento de necessidade (CN) – detentor de um alfa de 0,823, é constituído por três itens e explica 21,03% da variância total (p.ex., item 8 – “Creio que se surgisse outro trabalho algumas pessoas desta empresa abandonariam os seus postos imediatamente”). Finalmente, o terceiro fator – comprometimento de troca (CT) – com um alfa de 0,728, contém dois itens que se correlacionam positivamente (0,58) e é explicativo de 11,81% da variância total (p.ex., item 9 – “A menos que me recompensem por isso, não tenho razões para fazer esforços extra em benefício da minha empresa”). É ainda pertinente ressaltar que todos os itens apresentaram valores de saturação fatorial superiores a 0,50 e comunalidades favoráveis (Quadro 2). Note-se nesse âmbito o *fit* entre a estrutura encontrada e aquela resultante da análise efetuada por Quijano e cols. (2000): preten-



Quadro 1. Escala RSE: Saturações fatoriais (S) e Comunalidades (h<sup>2</sup>) (Fonte: Inverno, 2008)

Item	S		h <sup>2</sup>
	Fator 1	Fator 2	
3. Os colaboradores costumam ser solicitados para darem a sua opinião referente ao funcionamento da empresa.	0,770	0,162	0,618
2. Esta empresa emprega pessoas com dificuldades de integração profissional (p.ex., desempregados há muito tempo ou pessoas portadoras de deficiência).	0,732	0,044	0,538
22. Existem serviços de apoio à família (jardim de infância, ATL, benefícios de saúde, etc.).	0,624	0,046	0,392
10. No caso de despedimentos, a empresa prepara antecipadamente os colaboradores para os desafios da procura de um novo emprego.	0,620	0,295	0,471
18. Os espaços desta empresa são agradáveis e confortáveis (p.ex., existem espaços de lazer e convívio, máquinas de comida e bebida, espaços limpos e organizados, etc.).	0,558	0,316	0,411
9. Os nossos produtos correspondem ao que anunciamos e publicitamos.	-0,018	0,767	0,588
5. A nossa empresa estabelece uma relação transparente com os clientes.	0,217	0,759	0,623
23. Pode-se observar em todos os espaços e ações da empresa a preocupação que existe com a preservação do meio ambiente (p.ex., existem vários coletores para reciclagem).	0,095	0,685	0,479
11. A empresa onde trabalho, não só respeita, como também protege ativamente o meio ambiente (p.ex., níveis de ruído, da luz, da poluição, das emissões gasosas e do transporte e eliminação de resíduos).	0,379	0,588	0,489
12. Essa empresa se esforça por contribuir para o desenvolvimento da região.	0,448	0,579	0,536

dendo confirmar a multidimensionalidade do construto de CO, os autores analisam a estrutura do questionário ASH-ICI (Quijano, Masip, Navarro & Aubert, 1997a, 1997b) em uma amostra de 247 indivíduos pertencentes a dez organizações distintas. As análises demonstram uma aceitável fiabilidade do construto.

Não obstante a estrutura dimensional apresentada, apenas a subescala de CP (Comprometimento Pessoal) será utilizada neste estudo.

## RESULTADOS

### Considerações e procedimentos prévios

Quando se pretendem analisar efeitos moderadores e uma das variáveis independentes é categorial – no presente estudo as variáveis gênero, idade, antiguidade e função são dessa 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. Essa foi a opção metodológica por nós adotada.

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 interativos, foram previamente conduzidas análises da variância univariadas (ANOVA) com vistas à recategorização das variáveis moderadoras categoriais idade, antiguidade e função<sup>4</sup>. Assim, a ausência de diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes níveis das variáveis categoriais em questão no comprometimento pessoal (CP), asseguraria a recategorização das variáveis em um número menor de níveis.

4 Neste sentido, com a finalidade de testar a existência de diferenciação entre os diferentes níveis das variáveis categoriais no comprometimento pessoal, foram conduzidas três análises da variância (ANOVA), uma para cada moderadora (idade, antiguidade e função). Adotamos um nível de significância mais conservador, a de 0,025, para permitir um maior controle do erro de tipo I. Ainda relativo ao processo de recategorização efetuado, realçamos que, para além dos resultados obtidos pelas ANOVAs, procuramos criar grupos com *n* semelhante, não esquecendo, obviamente, o sentido que tinham que fazer do ponto de vista teórico.

Quadro 2. Escala de Comprometimento com a Organização – ASH-II: Saturações fatoriais (S) e Comunalidades (h<sup>2</sup>) (Fonte: Inverno, 2008).

Item	S			h <sup>2</sup>
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	
6. Prefiro a minha empresa a outras, pelos valores que ela defende e apoia.	0,802	-0,155	-0,129	0,611
11. Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa.	0,767	-0,145	-0,392	0,699
1. Sinto que existe uma grande semelhança entre os meus valores e os valores da minha empresa.	0,753	-0,193	0,077	0,769
15. Sinto-me orgulhoso quando digo a outros que sou membro da minha empresa.	0,734	-0,113	-0,417	0,509
4. O que esta empresa defende e apoia é importante para mim.	0,678	-0,084	-0,204	0,782
10. Sinto-me parte desta empresa.	0,596	0,006	-0,417	0,683
5. Penso que alguns membros desta empresa iriam embora imediatamente se encontrassem outro trabalho.	-0,049	0,849	0,242	0,748
8. Creio que se surgisse outro trabalho algumas pessoas desta empresa abandonariam os seus postos imediatamente.	-0,152	0,847	0,082	0,695
2. Algumas pessoas desta empresa estão aqui porque não encontram outro trabalho.	-0,190	0,809	0,088	0,529
3. Sinto que não estou disposto a dar mais a esta empresa em relação ao que recebo dela.	-0,149	-0,272	0,820	0,758
9. A menos que me recompensem por isso, não tenho razões para fazer esforços extra em benefício da minha empresa	-0,316	0,125	0,761	0,726

Da aplicação do procedimento acima apresentado, resultou o seguinte desdobramento das variáveis moderadoras em categorias: a variável idade foi recategorizada para dois níveis (*até aos 40 anos e mais de 40 anos*); a variável antiguidade foi recategorizada para dois níveis (*até 10 anos e mais de 10 anos*) e a variável função foi recategorizada para três níveis (*chefias, ACT – administrativos, comerciais e técnicos - e operários(as)*).

De forma a avaliar o papel exercido pelas variáveis demográficas (gênero e idade) e profissionais (antiguidade e função) dos colaboradores na relação entre percepções de RSE e comprometimento pessoal, foram conduzidas seis análises de regressão múltipla hierárquica. Desde já realçamos que os testes aos pressupostos da regressão, realizados tendo por base as recomendações de diversos autores (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005; Pestana & Gageiro, 2005; Tabachnick & Fidell,

2001), revelaram resultados satisfatórios nas diferentes análises.

No que diz respeito à avaliação dos efeitos moderadores, de acordo com Jaccard e Turrissi (2003), quando estamos na presença de uma variável categorial dicotômica (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 interação, não sendo necessário que a introdução dos termos de interação 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 interação, é necessário que a introdução dos termos que contêm as interações introduza variância significativa na variável dependente. Assim, o teste associado ao  $\Delta R^2$  no passo em que entram os termos de interação deve ser significativo.

### Percepções de RSE e Comprometimento Pessoal

No Quadro 3 são apresentadas as médias, desvios-padrão e as intercorrelações entre as dimensões de RSE e o comprometimento pessoal.

Quadro 3. Intercorrelações, médias e desvios-padrão da RSEI, RSEE, CP

	M	DP	1	2	3	4	5
1. RSEI	13,19	3,64	--				
2. RSEE	17,99	3,31	0,52**	--			
3. CP	21,18	4,13	0,41**	0,59**	--		

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

A análise das duas dimensões da RSE, dimensão interna e dimensão externa, revela-nos que os colaboradores percebem 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 se correlacionar de forma positiva e significativa com o comprometimento pessoal [ $r = 0,41$  ( $p < 0,001$ ) para a RSEI e  $r = 0,59$  ( $p < 0,001$ ) para a RSEE]. A análise desses resultados sugere que, quanto maiores as percepções de RSE (em ambas as dimensões), maiores tendem a ser os níveis de comprometimento pessoal.

### Variáveis individuais na relação entre Percepções de RSE e Comprometimento Pessoal

A análise da frequência média das dimensões interna e externa de RSE em função

do gênero 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 interna são inferiores àquelas concernentes à dimensão externa.

A análise do Quadro 5, relativo às regressões múltiplas hierárquicas com a variável gênero, permite-nos constatar que a introdução no terceiro passo, dos termos que contêm as interações introduz variância significativa no comprometimento pessoal ( $\Delta R^2 = 0,02$ ,  $p = 0,03$ ). O coeficiente de regressão relativo à interação entre a variável "feminino" (contrasta colaboradores do sexo feminino com colaboradores do sexo masculino) e a responsabilidade social das empresas é significativo para a sua dimensão externa (RSEE) ( $B = 0,35$ ,  $p = 0,01$ ) e não significativo na presença da dimensão interna de RSE ( $B = -0,05$ ,  $p > 0,05$ ). Assim, encontramos suporte parcial para a Hipótese 1.

Os resultados obtidos com a análise de regressão múltipla hierárquica (Quadro 5), assim como a Figura 2, permitem-nos compreender que os colaboradores do sexo feminino, quando comparados com o grupo de referência (sexo masculino), parecem aumentar os seus níveis de comprometimento pessoal (CP) em consequência das práticas e políticas de RSE externa (RSEE) que percebem.

No que concerne à variável idade, podemos, pela análise do Quadro 6, constatar que a introdução, no terceiro passo, dos termos que contêm as interações, introduz variância significativa no comprometimento pessoal

Quadro 4. Pontuações médias e desvios-padrão da RSEI, RSEE em função do gênero e da idade.

Variáveis	Gênero				Idade			
	Feminino $n = 136$		Masculino $n = 147$		Até 40 anos $n = 181$		Mais de 40 anos $n = 104$	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
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

Quadro 5 – Resultados das análises de regressão múltipla hierárquica com a RSE e o gênero e a sua interação na predição do CP.

Variáveis	Comprometimento Pessoal				
	B	EPB	b	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
Passo 1.				0,36**	
RSEI	0,17	0,06	0,15*		
RSEE	0,63	0,07	0,51**		
Passo 2.				0,38**	0,02**
RSEI	0,18	0,06	0,16**		
RSEE	0,61	0,07	0,49**		
Gênero feminino	-1,13	0,40	-0,14**		
Passo 3.				0,40**	0,02*
RSEI	0,21	0,09	0,19*		
RSEE	0,42	0,10	0,34**		
Feminino	-1,14	0,39	-0,14**		
RSEI X Feminino	-.05	.13	-0,04		
RSEE X Feminino	0,35	0,14	0,21*		

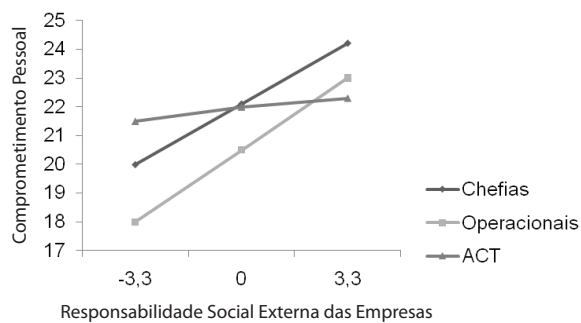
\* $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Quadro 6 – Resultados das análises de regressão múltipla hierárquica com a RSE e a idade e a sua interação na predição do CP

Variáveis	Comprometimento Pessoal				
	B	EPB	b	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
Passo 1.				0,33**	
RSEI	0,15	0,06	0,14*		
RSEE	0,62	0,07	0,51**		
Passo 2.				0,37**	0,03*
RSEI	0,16	0,06	0,14*		
RSEE	0,61	0,07	0,50**		
>40	0,83	0,41	0,10*		
Passo 3.				0,38**	0,03*
RSEI	0,18	0,08	0,17*		
RSEE	0,59	0,09	0,48**		
>40	0,82	0,42	0,10		
RSEI X >40	-0,06	0,13	-0,04		
RSEE X >40	0,04	0,15	0,02		

\* $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Figura 2 – Impacto da RSEE no CP em função do gênero dos colaboradores



(CP) ( $\Delta R^2 = .03$ ,  $p = .03$ ). Todavia, uma vez que os coeficientes de regressão relativos à interação entre a variável “> 40” (contrasta colaboradores com mais de 40 anos com colaboradores com menos de 40 anos) e a dimensão interna ( $B = -0,06$ ,  $p = 0,65$ ) e externa ( $B = 0,04$ ,  $p = 0,77$ ) de responsabilidade social não são significativos, não encontramos suporte para Hipótese 2.

### Variáveis profissionais na relação RSE e Comprometimento Pessoal

A análise do Quadro 7, no que toca à frequência média das dimensões interna e externa de RSE em função da antiguidade e da função, indica-nos que em média, quer para colaboradores com menos de 10 anos ou com

mais de 10 anos de antiguidade, quer para chefias, ACT ou operários<sup>5</sup>, as percepções de responsabilidade social externa são superiores àquelas referentes à dimensão interna.

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 interações não demonstra variância significativa no comprometimento pessoal ( $\Delta R^2 = 0,00$ ,  $p = 0,48$ ). Em adição, os coeficientes de regressão relativos à interação não são significativos, pelo que não encontramos suporte para a 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 comprometimento pessoal.

Finalmente, o teste da Hipótese 4 (Quadro 9) relativo a uma variável categorial de 3 níveis (função) requer que a introdução, no terceiro passo, dos termos que contêm as interações se traduza em um acréscimo da variabilidade explicada na VD (comprometimento pessoal), fato que se verificou na aná-

5 A variável categorial função encontra-se subdividida em três níveis: (1) chefias - direção de topo, direção de departamento, chefia de seção e encarregado; (2) ACT - administrativos, comerciais e técnicos; e (3) operários(as).

Quadro 7. Pontuações médias e desvios-padrão da RSEI, RSEE, CP em função da antiguidade na empresa e da função

Variáveis	Antiguidade				Função					
	Até 10 anos n =136		Mais de 10 anos n =148		Operários n =124		ACT n =45		Chefias n =73	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
RSEI	13,35	3,71	12,86	3,58	13	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

Quadro 8 – Resultados das análises de regressão múltipla hierárquica com a RSE e a antiguidade e a sua interação na predição do CP

Variáveis	Comprometimento Pessoal				
	B	EPB	b	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
Passo 1.				0,35**	
RSEI	0,15	0,06	0,14*		
RSEE	0,62	0,07	0,51**		
Passo 2.				0,36**	0,02*
RSEI	0,17	0,06	0,15**		
RSEE	0,60	0,07	0,49**		
Até 10 anos	-1,03	0,40	-0,13*		
Passo 3.				0,37**	0
RSEI	0,11	0,09	0,10		
RSEE	0,59	0,09	0,48**		
Até 10 anos	-1,02	0,40	-0,13*		
RSEI X Até 10 anos	0,12	0,13	0,08		
RSEE X Até 10 anos	0,02	0,14	0,01		

\* $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

lise ( $\Delta R^2=0,03$ ,  $p =0,03$ ). 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 ( $B= -0,63$ ,  $p <0,001$ ), contrariamente àquele relativo à interação entre a variável “Chefias” e a dimensão externa de RSE ( $B= -0,10$ ,  $p =0,55$ ). A dimensão interna de RSE, pelo contrário, não revelou interagir com nenhuma das categorias de função na predição do comprometimento pessoal. 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.

Os resultados obtidos com a análise de regressão múltipla hierárquica (Quadro 9), assim como a Figura 3, permitem-nos concluir que a interação entre “Chefias” e a RSEE na predição do comprometimento pessoal não é significativa, quando comparamos este nível (chefias) com o grupo de referência. Tal como demonstra a Figura 3, as duas retas relativas a “chefias” e “operários” são praticamente paralelas, pelo que apenas se cruzam em valores extremamente altos (provavelmente inverossímeis) de responsabilidade social externa das empresas. Contrariamente ao exposto, a reta para o nível “ACT” (administrativos, comerciais e técnicos) intercepta a reta do grupo de referência (operários), corroborando a significância da interação RSEE X ACT na pre-

Quadro 9 – Resultados das análises de regressão múltipla hierárquica com a RSE e a função e a sua interação na predição do CP

Variáveis	Comprometimento Pessoal				
	B	EPB	b	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
<b>Passo 1.</b>					
RSEI	0,12	0,07	0,11	0,33**	
RSEE	0,61	0,08	0,51**		
<b>Passo 2.</b>					
RSEI	0,13	0,07	0,11		
RSEE	0,59	0,08	0,49**	0,37**	0,03**
Chefias	1,71	0,50	0,20**		
ACT	0,83	0,58	0,08		
<b>Passo 3.</b>					
RSEI	0,08	0,10	0,07		
RSEE	0,75	0,11	0,63**		
Chefias	1,65	0,49	0,19**		
ACT	1,17	0,59	0,12*	0,40**	0,03*
RSEI X Chefias	-0,01	0,16	-0,01		
RSEI X ACT	0,31	0,18	0,13		
RSEE X Chefias	-0,10	0,17	-0,05		
RSEE X ACT	-0,63	0,19	-0,26**		

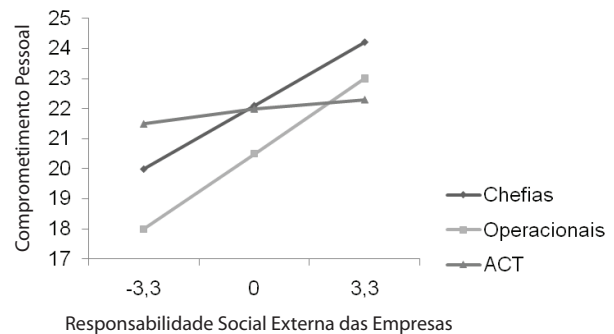
\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

dição do comprometimento pessoal quando o grupo de referência são os “operários”. Assim, níveis elevados de RSE externa detêm o maior impacto no comprometimento pessoal dos operários, pelo que os administrativos, comerciais e técnicos, comparativamente aos últimos, são menos “atingidos” nos seus níveis de comprometimento pessoal decorrentes de percepções de práticas e políticas de RSE externa. Dessa forma, espera-se que colaboradores que levem a cabo um trabalho detentor de um pendor mais fabril, experienciem níveis superiores de comprometimento pessoal como consequência das suas percepções de RSE externa, nomeadamente quando comparados com outros detendo funções administrativas, comerciais ou técnicas.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo Inverno (2008) suportado o papel das percepções de RSE dos colaboradores na predição do comprometimento pessoal, no âmbito desta investigação, e porque nas ciências sociais nenhuma relação entre dois construtos é direta, propusemo-nos explorar o papel exercido, nessa relação, por variáveis

Figura 3 – Impacto da RSEE no CP em função da função dos colaboradores



individuais e profissionais dos colaboradores.

Os resultados expostos na seção anterior, como pudemos constatar, forneceram suporte parcial para duas das hipóteses de investigação por nós formuladas.

O primeiro conjunto de resultados se relaciona com os efeitos moderadores das variáveis individuais, gênero e idade, na relação entre percepções de RSE no comprometimento pessoal, previstos pelas hipóteses 1 e 2, respectivamente.

Relativamente ao efeito moderador da variável gênero, encontramos suporte parcial para a Hipótese 1. Os resultados significativos encontrados indicam que o efeito das percepções de responsabilidade social externa no comprometimento pessoal é moderado pela variável gênero. Concluímos que o impacto das percepções de práticas e políticas de responsabilidade social externa, dimensão com uma ênfase extra e interorganizacional, no comprometimento pessoal, é mais notório em colaboradores do sexo feminino em comparação a colaboradores do sexo masculino.

Contrariamente ao esperado, porque havíamos considerado que a dimensão de responsabilidade social interna, contemplando no modelo do Livro Verde indicadores referentes à gestão responsável da conciliação trabalho-família, tenderia a expressar níveis mais elevados de vinculação afetiva e valorativa para com a organização nas colaboradoras (sexo feminino), as percepções de práticas e políticas concernentes a essa dimensão de RSE não revelaram interagir com o gênero na

predição do comprometimento pessoal.

Entre inúmeros fatores passíveis de explicar tal resultado, atentemos no seguinte: analisando os itens que a dimensão interna (fator 1) da Escala RSE contempla, podemos constatar que os mesmos não consideram de forma abrangente a questão da conciliação trabalho-família, pelo que, ainda que práticas e políticas de RSE concernentes a essa problemática possam ser percebidas pelos colaboradores, porque não suficientemente contempladas no âmbito do questionário administrado à amostra do nosso estudo, não puderam ser expressas. Tal fato pode ser, potencialmente, explicativo da não interação significativa dessa dimensão com o gênero dos colaboradores na predição do comprometimento pessoal.

Apontando a referida lacuna à Escala RSE, sublinhamos a preponderância de rever os itens relativos à dimensão interna, com vistas a contemplar um espectro mais abrangente de indicadores que permitam atestar, com maior rigor, os efeitos interativos dessa dimensão de responsabilidade social com o gênero.

A Hipótese 2, relativa ao efeito moderador da variável idade dos colaboradores na relação entre as percepções de RSE e o comprometimento pessoal, não foi suportada, pelo que os resultados não significativos encontrados indicam que o efeito das percepções de práticas e políticas de RSE no comprometimento pessoal dos colaboradores não varia em função dos diferentes níveis da variável moderadora considerada: a idade.

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

Contrariamente ao que havíamos previsto na Hipótese 3, a antiguidade dos colaboradores não revelou interagir de forma significativa com as percepções de responsabilidade social na predição do comprometimento pessoal. Assim, concluímos que, na nossa amos-

tra, o impacto dessas percepções nos níveis de comprometimento pessoal exibidos pelos colaboradores não varia em função do seu tempo de trabalho na organização.

Por fim, no que concerne à variável função enquanto moderadora da relação entre percepções dos colaboradores de práticas e políticas de RSE e o comprometimento pessoal, encontramos suporte parcial para a Hipótese 4, uma vez que a responsabilidade social externa das empresas revelou interagir significativamente com a variável ACT (administrativos, comerciais e técnicos) na predição do comprometimento pessoal. Dessa forma, concluímos que os administrativos, comerciais e técnicos, comparativamente aos operários, são menos afetados no comprometimento pessoal pelas suas percepções de RSE. 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 percebê-las de forma mais intensa e conhecedora desenvolvendo, como consequência, níveis superiores de comprometimento pessoal em comparação aos níveis hierárquicos inferiores (operários). Todavia, constatamos que a diferença do impacto das percepções de responsabilidade social externa no comprometimento pessoal entre as funções de chefia e os operários não é significativa, sendo que, 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. É, contudo, possível que a aglutinação de funções em categorias tão amplas tenha impedido a obtenção de resultados de maior interesse.

Pela discussão que efetuamos dos resultados obtidos, podemos verificar que quando da presença de efeitos interativos entre as variáveis moderadoras consideradas e as percepções de responsabilidade social,

tal ocorre sempre com a dimensão externa de RSE. Já nos resultados obtidos por Inverno (2008), e contrariamente ao previsto pelo autor, a dimensão de RSE revelou um maior poder preditivo do comprometimento organizacional, se comparado à dimensão interna do construto.

Uma vez que o *stakeholder* por nós considerado são os colaboradores, era de esperar que a dimensão interna de responsabilidade social, porque explicitamente direcionada para esse *stakeholder*, revelasse efeitos interativos significativos com as variáveis moderadoras apresentadas (gênero, idade, antiguidade e função), o que não se verificou. Questionando-nos acerca do porquê dessa dimensão não ter sobressaído nos nossos resultados, argumentamos que o fato 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 obtidos.

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 e cols., (2000) sublinham que a dimensão pessoal do comprometimento 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 interação com variáveis moderadoras na predição do CP. Dessa forma, podemos inferir que o comprometimento 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 dimen-

são externa de práticas e políticas de RSE, cujo enfoque são os *stakeholders* externos, desenvolvam, em consequência maiores níveis de vinculação afetiva 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). Assim, poderíamos afirmar que a nossa amostra parece valorizar mais as projeções 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.

Por outro lado, será pela sua não proeminência nas empresas, que as práticas de responsabilidade interna não se revelam tão impactantes no CP dos colaboradores? Talvez estejamos em presença, na nossa amostra, de práticas e políticas empresariais de responsabilidade social interna desintegradas. Assim, ainda que práticas e políticas de RSE interna sejam comunicadas e publicitadas aos *stakeholders* principais, aos colaboradores chegam somente sob a forma de instruções ou *briefings*. Nessa linha, porque não verdadeiramente integradas no seio organizacional, não afetam tanto o comprometimento pessoal dos colaboradores, em comparação com as práticas externas.

Não obstante as nossas hipóteses terem sido apenas parcialmente suportadas pelos nossos dados, cremos nesse âmbito ser fulcral



expressar que qualquer gestor não deverá de forma alguma conceber a implementação de práticas e políticas de responsabilidade social como detendo um efeito direto e linear no nível individual, nomeadamente no que concerne ao comprometimento organizacional, especificamente naquele que as organizações mais desejam, o comprometimento pessoal. É fundamental que se compreenda que tais relações variam, quando trabalhamos com pessoas, em função de toda um considerável conjunto de variáveis. De acordo com o nosso estudo, parecem pelos menos variar em função do gênero e função.

Encerrando o presente estudo com um conjunto de limitações, entre as quais estão o fato de não ser longitudinal e a própria natureza da nossa amostra de investigação, sublinhamos a pertinência de, em investigações futuras, desenvolver modelos investigacionais mais complexos: fazendo recurso, por exemplo, a outros tipos de resultados organizacionais de relevo, como a satisfação e motivação dos colaboradores; considerando o papel de outras variáveis como possíveis moderadoras do impacto da responsabilidade social das empresas no comprometimento organizacional, como o contrato dos colaboradores, a sua área departamental, a comunicação organizacional, desenvolvendo a investigação em uma amostra maior e detentora de maior heterogeneidade e por fim, conduzindo não apenas estudos fragmentados e transversais, mas sim estudos longitudinais.

### CONCLUSÕES

Tendo a presente investigação o objetivo de aprofundar e esclarecer o impacto que as percepções de práticas e políticas de responsabilidade social das empresas exercem nos níveis de comprometimento organizacional expressos pelos colaboradores, designadamente o pessoal, apenas encontramos suporte parcial para as hipóteses por nós estabelecidas. Não obstante o referido, consideramos que o nosso estudo oferece alguns contributos do ponto de vista acadêmico e do

ponto de vista prático. Do ponto de vista acadêmico, fornece evidência empírica de que o gênero e o tipo de função dos colaboradores moderam de forma significativa o impacto exercido pelas políticas e práticas de RSE, na sua dimensão externa, no comprometimento pessoal dos mesmos. Do ponto de vista prático, e como conclusão, é fundamental que as organizações, quando da concepção/definição e implementação de políticas e práticas de responsabilidade social, tenham em linha de conta todo um conjunto de variáveis referentes aos colaboradores, na medida em que a RSE exerce níveis potencialmente distintos no comprometimento organizacional destes em função, segundo o nosso estudo, do seu gênero e função.

### REFERÊNCIAS

- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Barnett, M. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3), 794-816.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). Constructing variables. In M. Hardy, & A. Bryman (Eds.), *Handbook of data analysis* (pp. 17-34). London: Sage.
- Buchanon, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Carroll, A. (2004). Managing ethically with global stakeholders: a present and futures challenge. *Academy of Management Executive*, 18 (2), 114-120.
- Carvalho, C. (2007). *Organizações, actores envolvidos e partes interessadas: Determinantes da saliência dos stakeholders e sua relação com o desempenho organizacional*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia com especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho. Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.

- 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/eurlex/pt/com/gpr2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://europa.eu.int/eurlex/pt/com/gpr2001/com2001_0366pt01.pdf).
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Dutton, J. E., Dukerich, J.M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Frazier, P., Tix, A., & Baron, K. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 5 (1), 115-134.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª ed.). São Paulo: Bookman.
- Halme, M. & Laurila, J. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84, 325-339.
- 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. (2008). *The Impact of Corporate Social Responsibility on the Organizational Commitment*. Erasmus Mundus Master Thesis on Work, Organizational Personnel Psychology. University of Coimbra and University of Barcelona.
- 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.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Luna, R. (1986). *Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionário de Compromiso Organizacional de O'Reilly y Chatman*. Tesina de Licenciatura.
- 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.
- 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. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- 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: Sílabo.
- Porter, L., Steers, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Powell, 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., Aparicio, 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: Universidad 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., Masip, R., Navarro, J., & Aubert, I. (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 Cuestionario ASH-ICI. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 2, 27-61.
- Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- 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.
- Singhapakdi, A., Karande, K., Rao, C., Vitell, S. (2001). How important are ethics and corporate social responsibility? – A multinational study of marketing professionals. (1/2), 133-151.
- 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.
- 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.