

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: ESTUDO DA RELAÇÃO COM O
EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL E DO PAPEL MEDIADOR DA IMAGEM
ORGANIZACIONAL**

Maria João Falcão Miranda Manso Corrêa

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2013

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: ESTUDO DA RELAÇÃO COM O
EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL E DO PAPEL MEDIADOR DA IMAGEM
ORGANIZACIONAL**

Maria João Falcão Miranda Manso Corrêa

Dissertação orientada pela Professora Maria do Rosário Lima

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2013

AGRADECIMENTOS

Obrigada,

os meus pais e à minha irmã.

A todos os meus amigos, gente tão importante.

Aos que estão perto mas sem esquecer os que,
fisicamente, se encontram mais longe.

À Professora Rosário Lima.

Índice Geral

Resumo	iv
Abstract	v
Introdução	1
I. Enquadramento Teórico	3
2.1 Responsabilidade Social	3
2.1.1 Gestão dos <i>stakeholders</i> e Atitudes dos Colaboradores	4
2.1.1.1 Contributos de Turker no âmbito da Responsabilidade Social	6
2.2 Empenhamento Organizacional	7
2.2.1 Modelo Multidimensional de Allen e Meyer	8
2.3 Imagem Organizacional	9
2.3.1 Modelo de Riordan, Gatewood e Bill	10
2.4 Responsabilidade Social, Empenhamento Organizacional e Imagem Organizacional	11
II. Método	13
3.1 Participantes	13
3.2 Instrumentos	13
3.2.1 Questionário sobre Percepção da Responsabilidade Social	13
3.2.2 Questionário de Empenhamento Organizacional	15
3.2.3 Escala de Imagem Organizacional	15
3.3 Procedimento	16
IV. Resultados	17
4.1 Análise Descritiva e Índices de Precisão	17
4.2 Análise Correlacional	19
4.3 Análise da Regressão Linear	21
4.4 Análise Factorial	23
V. Discussão	24
VI. Referências Bibliográficas	27

Índice de Quadros

Quadro 1 – Médias, Desvios-Padrão e Índices de Precisão	18
Quadro 2 – Correlações de Pearson	20
Quadro 3 – Regressão Linear	22

RESUMO

Num contexto global caracterizado por fortes traços de competitividade, a vida de qualquer Organização exige cada vez mais novas soluções que permitam a adaptação organizacional face à constante necessidade de mudança, do que é exemplo a adopção de comportamentos socialmente responsáveis por parte das Organizações. O presente estudo tem como objectivo explorar a relação entre as práticas de Responsabilidade Social (RS) na perspectiva de um dos *stakeholders* centrais de qualquer Organização, os seus colaboradores, e o Empenhamento Organizacional (EO), bem como se o efeito de mediação desta relação pode ser explicado pela Imagem Organizacional (IO) que os colaboradores possuem da Organização onde trabalham. Para medir as variáveis em estudo foram utilizados o Questionário sobre Percepção da Responsabilidade Social, o Questionário de Empenhamento Organizacional e a Escala de Imagem Organizacional, aplicados a uma amostra de 80 indivíduos de uma empresa vocacionada para a prestação de serviço público, pertencente à actividade empresarial do Estado. Os resultados obtidos corroboraram a relação entre a RS e o EO, verificando-se um efeito de mediação parcial explicado pela IO. No final são discutidos os contributos do presente estudo, as suas limitações e possíveis linhas de investigação futuras.

Palavras-chave: empenhamento organizacional; imagem organizacional; responsabilidade social.

ABSTRACT

In a global context characterized by strong traits of competitiveness, the life of any Organization increasingly requires new solutions that can enable organizational adjustment in face of the constant need for change, such as the adoption of socially responsible behaviors by an increasing number of organizations. This study aims to explore the relation between Social Responsibility (SR) practices from the perspective of a central *stakeholder* of any organization - its employees - and Organizational Commitment (OC), as well as to understand if the mediating effect of this relation can be explained by Organizational Image (OI) that employees have about the Organization where they work. To measure the variables identified in the study it was used the Corporate Social Responsibility Scale, Organizational Commitment Questionnaire and Construed External Image Scale, to a sample of 80 employees from a company dedicated to public service that is part of the State business activity. The results corroborated the relation between RS and OC, while it was verified an effect of partial mediation explained by IO. At the end of this paper, we discuss the contributions of the study, its limitations and possible future lines of research.

Keywords: corporate social responsibility; organizational commitment; organizational image.

I. INTRODUÇÃO

Num contexto global caracterizado por fortes traços de competitividade, a vida de qualquer Organização exige, cada vez mais, novas soluções que permitam a sua adaptação face à constante necessidade de mudança. Se nos focarmos nesta, podemos constatar que uma das características mais acentuada da actual sociedade passa pela crescente relevância atribuída à sustentabilidade do mundo em que vivemos, que deixou progressivamente de ser exigida a cada cidadão como parte integrante da sociedade, para passar a fazer parte também das responsabilidades de cada Organização, como igual membro social, e de forma a devolver à sociedade os benefícios que esta lhe proporciona. Neste sentido, a adopção de comportamentos socialmente responsáveis por parte das Organizações, seria uma forma de estas actuarem como agentes activos de um desenvolvimento sustentável (Wilkinson, Hill, & Gollan, 2001).

Paralelamente, as próprias Organizações, têm-se tornado cada vez mais conscientes dos benefícios que podem resultar do seu envolvimento em actividades socialmente responsáveis, tais como uma maior capacidade para atrair, motivar e reter colaboradores ou um fortalecimento da posição das suas marcas (Kotler & Lee, 2005), o que leva as Organizações a optarem pela implementação de práticas de **Responsabilidade Social (RS)**, com o intuito de atingir tais benefícios.

O presente estudo tem como objectivo explorar a relação entre as práticas de RS, na perspectiva de um dos *stakeholders* centrais de qualquer Organização, os seus colaboradores, pretendendo-se compreender qual o impacto que a percepção das práticas de RS de uma Organização poderá ter sobre as atitudes e comportamentos dos seus colaboradores face às mesmas.

Neste sentido, uma das variáveis mais estudada e presente na literatura que aponta para a relação do colaborador com a sua Organização, o **Empenhamento Organizacional (EO)** (Allen & Meyer, 1990) vai ser, no presente estudo, uma das variáveis que avalia as atitudes e comportamentos manifestados pelos colaboradores.

É também contemplada a variável **Imagem Organizacional** por se referir à impressão global que o colaborador possui da mesma, esperando-se que possa ajudar a explicar a forma como a percepção das práticas de RS por parte dos colaboradores se relaciona com os seus níveis de EO e, conseqüentemente, com as atitudes e comportamentos que estes desenvolvem.

Deste modo, o estudo em causa tem como principais objectivos tentar explorar o tipo

de relação entre as três variáveis em estudo; compreender se o efeito da percepção das práticas de RS sobre o EO se manifesta da mesma forma que em investigações anteriores; e averiguar se o efeito de mediação desta relação pode ser explicado pela IO que os colaboradores possuem da Organização onde trabalham.

Para tal, o presente estudo está estruturado nos seguintes tópicos: enquadramento teórico, com base na descrição do estado actual dos conhecimentos para as três variáveis em estudo, formulação das hipóteses de investigação, método utilizado na recolha de dados e apresentação e discussão dos resultados obtidos.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Responsabilidade Social

Datando o estudo sobre a temática da RS nas Organizações desde o início da segunda metade do século XX, a sua evolução e relevância foi crescendo, constituindo actualmente um dos domínios mais abordados no contexto da Psicologia Organizacional e da Gestão dos Recursos Humanos.

Segundo Carrol, na sua revisão teórica do construto, o início da abordagem temática sobre a RS é referida por Bowen (citado por Carrol, 1999) que surge como o primeiro grande marco, definindo a RS das Organizações como as obrigações destas em seguir políticas, tomar decisões e optar por linhas de acção desejáveis segundo os objectivos e valores da sociedade que integram.

Ao longo da década de 60, acentuaram-se as tentativas de operacionalização do conceito e significado da RS, tendo McGuire (citado por Carroll, 1999) apresentado uma definição mais precisa, salientando a ideia de que a RS supõe que as Organizações não têm apenas obrigações económicas e legais mas também certas responsabilidades para com a sociedade, que se estendem para além dessas mesmas obrigações. Também Walton (citado por Carroll, 1999) em 1967, veio contribuir para a evolução do conceito de RS com a introdução da noção da essencialidade de um determinado grau de voluntariedade neste tipo de práticas.

Após uma proliferação do conceito de RS, e o aparecimento da abordagem multidimensional de Carroll no Modelo *Conceptual Corporate Social Performance* (Carroll, citado por Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010), verificou-se uma diminuição do número de definições, em contraste com um aumento da investigação empírica e de termos alternativos (Carroll & Shabana, 2010), tendo o conceito de RS deixado de ser visto como um conjunto de resultados, para passar a ser abordado como um processo. Com o início do novo milénio salientam-se as iniciativas para desenvolver um corpo teórico consistente na abordagem da RS, dando-se especial relevância aos instrumentos de medida utilizados (Carroll, 1999), e tendo surgido conceitos como o de sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável, que desde então se tornaram parte integrante de qualquer noção de RS (Carroll & Shabana, 2010).

Deste modo, podemos agrupar a evolução das perspectivas da noção de RS em duas grandes perspectivas. Inicialmente considerava-se que a RS das Organizações estava apenas

relacionada com o aumento dos lucros das Organizações, sendo esta uma responsabilidade meramente económica (Frieman, citado por Vos, 2003). Mais tarde, uma nova perspectiva, introduzida por autores como Carroll (1979), veio considerar que existiam outros campos em que se deveria atribuir responsabilidade às Organizações, passando estas a ter responsabilidades que iriam além da responsabilidade económica, aliando-se a uma gama mais vasta de obrigações perante a sociedade.

2.1.1 Gestão dos *stakeholders* e Atitude dos Colaboradores

Na abordagem desta temática existe, necessariamente, a referência ao conceito de *stakeholders*. Freeman (citado por Rodrigo & Arenas, 2008) definiu este conceito como sendo o grupo de indivíduos que afectam ou podem ser afectados pelo alcance dos objectivos de uma Organização, ou que têm interesse directo ou indirecto na mesma, tais como accionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade. Apesar de se considerarem *stakeholders* todas as “*partes interessadas*”, directa ou indirectamente, na actividade e objectivos de uma Organização, não existe um consenso quanto à sua definição e âmbito, tendo sido providenciadas uma série de classificações com o intuito de esclarecer esta questão (Turker, 2009).

Alguns autores consideram a divisão entre *stakeholders* internos e *stakeholders* externos (Verdeyen, Put, & Van Buggenhout, 2004), outros entre *stakeholders* voluntários e involuntários (Clarkson, 1994) ou ainda, distinguindo entre *stakeholders* primários e secundários (Clarkson, 1995; Freeman, 1984). Para Turker (2009), a distinção mais elaborada é a proposta por Wheeler e Shillanpaa (1997), em que consideram que os *stakeholders* podem ser sociais ou não sociais, consoante envolvam ou não entidades e relações humanas, sendo que ainda dentro desta classificação, os *stakeholders* podem diferenciar-se por serem directos ou indirectos, consoante o impacto e envolvimento que desempenham perante as relações sociais.

É neste enquadramento, que surge a corrente da RS ligada à Gestão dos *stakeholders* (Vos, 2003), remetendo para o facto dos gestores e as Organizações serem cada vez mais confrontados com a necessidade de lidar com uma variedade de exigências provenientes dos seus inúmeros *stakeholders*, indo para além do que está definido pela lei e ultrapassando os explícitos interesses económicos da Organização (McWilliams & Siegel, 2001).

Quando nos referimos à Gestão dos *stakeholders*, o conceito de RS é definido como um construto multidimensional que se refere à integração voluntária, por parte das

Organizações, em preocupações sociais e ambientais no desenvolvimento das suas operações e na relação com os seus múltiplos *stakeholders* (Duarte & Neves, 2010). Segundo esta perspectiva, as Organizações não são responsáveis pela Sociedade em geral, mas sim pelos membros que fazem parte das suas "*partes interessadas*", tendo esta linha de pensamento como principal objectivo perceber como é que estas diferentes "*partes interessadas*" percebem o envolvimento da Organização nas iniciativas de RS, e que consequências daí advêm para as suas atitudes e comportamentos (Duarte & Neves, 2011).

Constituindo os colaboradores um dos *stakeholders* fundamentais em qualquer Organização, podemos classificá-los, segundo a denominação sugerida por Wheeler e Shillanpaa (1997), como *stakeholders* sociais directos com um importante papel também em termos de RS por serem agentes responsáveis pela aplicação eficaz das práticas de RS propostas pela Organização, com o intuito de atingir os objectivos organizacionais definidos (Duarte & Neves, 2010).

Neste sentido, revela-se importante tentar compreender quais as atitudes que emergem nestes *stakeholders* através da implementação de práticas de RS, e que tipologia de colaboradores contribui para uma aplicação bem sucedida destas mesmas práticas (Rodrigo & Arenas, 2008). Surge, assim, uma dicotomia que envolve colaboradores e práticas de RS, uma vez que, para além de serem os colaboradores os principais agentes da aplicação bem sucedida das práticas de RS da Organização, são ao mesmo tempo, beneficiários de algumas dessas mesmas medidas de implementação estratégica (Peterson, 2004).

Contudo, a pesquisa que relaciona as práticas de RS com as atitudes e comportamentos dos colaboradores permanece, comparativamente com outros *stakeholders*, como clientes ou gestores, a menos abordada, o que se revela surpreendente uma vez que se tem comprovado que a atracção do talento, o aumento da lealdade para com a Organização e da motivação foram variáveis utilizadas para explicar o porquê das práticas de RS funcionarem como uma vantagem competitiva para as Organizações (Branco & Rodrigues, 2006; Comissão Europeia, 2001). Assim, dada a centralidade deste grupo de *stakeholders*, torna-se importante tentar compreender como os colaboradores percebem as práticas de RS, como lhes respondem e como são influenciados por estas nas suas atitudes e comportamentos.

Uma vez que a promoção e desenvolvimento de determinadas atitudes e comportamentos se encontram associadas a diversos resultados desejáveis, quer a nível organizacional (eg. o aumento da produtividade), quer a nível individual (eg. o aumento de comportamentos de cidadania organizacional), perceber de que forma a adopção de práticas

de RS poderá contribuir nesse sentido constitui, neste contexto, um problema de pesquisa relevante, que continua a carecer de investimento adicional (Duarte & Neves, 2009).

Considerando a evolução do conceito de RS e o seu panorama teórico actual, segundo Turker (2009) podemos considerar que a RS consegue delinear um quadro estrutural referente ao uso responsável do poder e da envolvente organizacional, permanecendo problemático o facto de ainda não ser possível encontrar uma definição comumente aceite para o conceito de RS (Turker, 2009).

2.1.1.1 Contributos de Turker no âmbito da Responsabilidade Social

A maioria dos estudos relacionados com a RS incidem na tentativa de identificar a forma como a aplicação deste tipo de práticas afecta o desempenho das Organizações como um todo, e na obtenção de uma relação empírica entre a RS das Organizações e a sua reputação, competitividade e sustentabilidade. Contudo, Turker (2009), foi mais a fundo, e através dos seus trabalhos, procurou analisar qual seria o impacto da RS nas Organizações, mais concretamente nos níveis de EO dos seus colaboradores, tendo por base a *Teoria da Identidade Social* (TSI) (Tajfel e Turner, 1985, citados por Turker, 2009).

Relativamente à sua conceptualização, Turker (2009) considerou duas abordagens possíveis, que têm como objectivo identificar o impacto da RS das Organizações nos seus colaboradores. Por um lado, pode-se abordar a forma como as actividades sociais das Organizações afectam os potenciais colaboradores, suportando a noção de que as práticas de RS criam uma boa reputação e aumentam a atractividade da Organização como empregador (Albinger & Freeman; Backhaus, Stone, & Heiner; Greening & Turban, citados por Turker, 2009); por outro lado, o foco dos estudos pode incidir no impacto que essas actividades sociais da Organização têm nos colaboradores que já a constituem (Riordan, Gatewood, & Bill, 1997), como por exemplo, na discussão sobre o papel do desempenho social sobre a imagem percebida, as atitudes e os comportamentos dos colaboradores.

Neste sentido, a TIS é proposta como a explicação da relação entre as actividades sociais da Organização e as atitudes dos colaboradores, sendo que, uma Organização pode ser considerada como uma categoria social e, conseqüentemente, tornar-se uma dimensão importante na identidade pessoal dos seus colaboradores, afectando directamente a sua identificação com a Organização. Assim, estes colaboradores percebem a Organização como sendo um membro socialmente responsável, podendo o sentido de pertença, a esta reputação social favorável, aumentar o auto-conceito dos colaboradores.

Na sequência deste enquadramento, tal como já referido, Turker (2009) optou pela distinção dos grupos de *stakeholders* feita por Wheeler e Shillanpaa (1997), que consideram que os *stakeholders* podem ser sociais ou não sociais, consoante envolvam ou não entidades e relações humanas, e podendo ainda dentro desta distinção, diferenciar-se por serem directos ou indirectos, consoante o impacto e envolvimento que desempenham perante as relações sociais.

Desenvolvendo, assim, o seu estudo (Turker, 2009) segundo um modelo estrutural, em que a importância dada pelos colaboradores às práticas de RS das suas Organizações é considerada um factor que pode influenciar a força da relação entre essas práticas de RS e os diversos *stakeholders*. Desta forma, Turker (2009) optou por quatro grupos: os sociais e não sociais, os colaboradores, os clientes e o Governo e pela escolha do EO como dimensão relevante para a análise das atitudes e dos comportamentos dos colaboradores. Como conclusão do estudo, e com base no quadro teórico da TIS, Turker (2009) considerou que as práticas de RS das Organizações para com os seus *stakeholders* sociais e não sociais, bem como para com os colaboradores e clientes, funcionam como preditor significativo do EO, não tendo obtido o mesmo resultado positivo quando se trata do grupo governo.

2.2 Empenhamento Organizacional

Com o reconhecimento da crescente necessidade das Organizações se tornarem mais eficazes e desenvolverem estratégias que lhes confirmem uma vantagem competitiva perante as exigências do mercado actual, as Organizações devem fazer esforços no sentido de alcançar um melhor desempenho, sendo capazes de desenvolver comportamentos e atitudes por parte dos seus colaboradores que lhes confirmem essas mesmas vantagens. É com base nestes pressupostos que assenta o conceito de EO (Mowday, 1999).

Tendo surgido na literatura durante a década de 70, o estudo do EO teve, inicialmente, como objectivo compreender quais seriam os preditores do *turnover*, uma vez que nessa época este era um dos maiores problemas com que as Organizações se confrontavam (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

Com a compreensão e consideração, por parte das Organizações, do papel essencial que os colaboradores desempenham para o sucesso organizacional, foi crescente a necessidade das Organizações possuírem colaboradores com um elevado sentimento de pertença, que tivessem desenvolvido para com a mesma uma ligação. Começou-se assim a compreender que este tipo de atitudes estavam intimamente relacionadas com uma

diminuição dos comportamentos de absentismo e com colaboradores mais disponíveis para desenvolver comportamentos além das suas obrigações, resultando em benefícios ao nível da produtividade organizacional (Mowday, 1999).

O EO foi inicialmente conceptualizado como uma ligação afectiva para com uma Organização, caracterizada pela partilha de valores, o desejo de permanência na Organização e a disponibilidade para exercer esforço em seu benefício (Mowday, Steers, & Porter, citados por Allen & Meyer, 1990). Mais tarde, diversos estudos e análises vieram demonstrar que a investigação do construto do EO se poderia agrupar segundo duas perspectivas: a abordagem comportamental, que foca o empenhamento como um comportamento (e.g. Kiesler & Sakumara, 1966; Besser, 1993), e a abordagem atitudinal, que se define pela existência de uma ligação psicológica à Organização e, que se manifesta através do envolvimento do colaborador e da vontade de permanecer na Organização (e.g. Meyer & Allen, 1984; Allen & Meyer, 1990).

2.2.1 Modelo Multidimensional de Allen e Meyer

Tendo como base a abordagem atitudinal, o Modelo Multidimensional de Allen e Meyer (1990) postula que o EO é composto por três dimensões: o Empenhamento Organizacional Afectivo (EOA), o Empenhamento Organizacional Normativo (EON) e o Empenhamento Organizacional de Continuidade (EOC).

Mais concretamente, o EOA refere-se à identificação, ao envolvimento e ao vínculo emocional com a Organização. Assim, os colaboradores com forte EOA permanecem na organização porque querem fazê-lo (Allen & Meyer, 1996). O EON está relacionado com o sentimento de obrigação para com a Organização. Os colaboradores com forte empenhamento normativo permanecem na Organização porque sentem que devem fazê-lo. Este tipo de Empenhamento considera a influência da força interna que têm os ideais normativos e padrões no empenhamento dos colaboradores (Meyer & Allen, 1991). E por último, o EOC refere-se ao empenhamento assumido com base no reconhecimento, por parte do colaborador, dos custos associados à eventual saída da Organização. Os colaboradores com forte Empenhamento de Continuidade permanecem na Organização porque precisam de o fazer (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Neste sentido, estes três componentes têm em comum o facto de considerarem o EO como um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a sua Organização, e de terem implicações na decisão de o indivíduo permanecer ou não como

membro da mesma. Contudo, não devem ser vistos como tipos de empenhamento únicos que caracterizam o Empenhamento de um dado colaborador, uma vez que o mesmo indivíduo pode manifestar cada um deles em diferentes níveis (Allen & Meyer, 1991), ou seja, como referido por Rego e Cunha (2008), um mesmo colaborador pode estar afectiva, normativa e continuamente empenhado com a sua Organização (Rego & Cunha, 2008).

Assim, considerando o sugerido pelo modelo de que cada um dos componentes se desenvolve independentemente, com base em diferentes antecedentes e por via de diferentes processos (Allen & Meyer, 2000), quando se pretende estudar a relação que a variável EO desenvolve com as percepções de práticas de RS dos colaboradores, parece relevante considerar a influência que os três componentes podem exercer, sendo de esperar que cada um dos componentes revele um padrão diferente de comportamentos (Meyer & Herscovitch, 2001).

2.3 Imagem Organizacional

O conceito de IO tem sido alvo de inúmeras reflexões e debates relacionados com a sua definição. Autores como Dutton e Dukerich (1991) definiram a IO como a forma como os membros de uma Organização acreditam que esta é vista pelos outros. Mais tarde, surge a abordagem do conceito de IO como um objectivo a alcançar, ou seja, a IO seria uma imagem projectada daquilo que a Organização idealmente seria, uma imagem a ser futuramente atingida (Whetten, Lewis, & Mischel, 1992; Gioia & Thomas, 1996).

Posteriormente, Riordan e seus colaboradores (1997) definiram a IO como “a percepção individual que se tem das acções, actividades e conquistas de uma Organização” (pp. 401). Assim, a perspectiva geral que determinado *stakeholder* tem da sua Organização baseia-se na capacidade que a Organização tem de ir ao encontro e de providenciar as suas necessidades e interesses em particular (Riordan et al., 1997).

Neste sentido, o conceito de IO está sempre relacionado com a forma como cada indivíduo percebe a Organização, o que leva à existência de diferentes imagens organizacionais de uma mesma Organização. Dada a especificidade da relação de cada *stakeholder* com a Organização, diferentes grupos de *stakeholders* poderão formar diversas impressões sobre a mesma (Lievens, 2006).

Tendo sido encontradas, em estudos anteriores, evidências que demonstram a existência de uma influência por parte da IO nas atitudes dos colaboradores, como no estudo sobre o seu auto-conceito e no grau em que são julgados pelos outros (Dutton & Dukerich,

1991) ou no estudo que se refere à relação positiva encontrada entre a IO e o fortalecimento da sua identificação (Dutton, Dukerich, & Herquail, 1994; Jacinto & Carvalho, 2009), parecem então pertinentes os estudos que focam a IO que os colaboradores têm da sua Organização. Os colaboradores são, assim, fulcrais no desempenho de qualquer Organização, sendo a IO uma variável que se encontra relacionada com as suas atitudes e comportamentos no trabalho, influenciando as suas acções e sendo relevante no desenvolvimento do seu sentido de pertença (Riordan et al., 1997). O investimento na IO por parte das Organizações revela-se quer na construção de uma reputação positiva, baseada em práticas económicas e sociais (Fombrun, 1996), quer na tentativa da Organização exercer uma determinada influência junto dos seus diversos *stakeholders* em algumas das suas decisões e comportamentos (Dutton & Duckerich, 1991).

2.3.1 Modelo de Riordan, Gatewood e Bill

Com base em investigações no campo do estudo da IO, Riordan e seus colaboradores (1997) chegaram à definição da IO como sendo “a perspectiva individual que se tem das acções, actividades e conquistas de uma Organização” (pp. 401), concluindo também, posteriormente, que por ser um conceito individual e depender assim dos diversos *stakeholders*, existem diversas imagens organizacionais para uma mesma Organização. Desta forma, este construto está intimamente relacionado com a capacidade que a Organização tem em conseguir corresponder às expectativas de cada um deles (Riordan et al., 1997).

Estes autores tiveram o seu grande contributo no âmbito desta temática ao reconhecerem a sua relevância quando abordada a perspectiva dos colaboradores. Afirmaram que a importância de estudar a IO se evidenciava por os colaboradores serem essenciais no desempenho de qualquer Organização, e por esta perspectiva influenciar os comportamentos desenvolvidos pelos colaboradores, sendo a noção de IO importante para a identidade dos mesmos (Riordan et al., 1997).

Neste âmbito, os autores apresentaram um Modelo representado pela relação entre medidas da perspectiva dos colaboradores quanto à liderança organizacional (satisfação com a gestão de topo, perspectivas quanto à gestão de topo, satisfação quanto ao conselho directivo e perspectivas quanto ao conselho directivo), à IO e a duas medidas relacionadas com a Organização - satisfação no trabalho e intenção de *turnover*.

O estudo desenvolvido revelou, inicialmente, que o Modelo não era adequado tendo em conta a amostra utilizada. Neste sentido, e como sugerido por Bollen (citado por Riordan

et al., 1997) foi adoptado um procedimento em duas etapas para rever a hipótese do Modelo original. Este procedimento deu origem a um Modelo revisto que revela que as perspectivas dos colaboradores quanto à gestão de topo e ao conselho directivo estão positivamente relacionadas com a IO, que existe uma relação positiva entre a IO e a satisfação no trabalho e negativa entre a IO e a intenção de *turnover*. E por fim, que há uma relação positiva entre a gestão de topo e as perspectivas das acções da gestão de topo e a satisfação no trabalho, sendo que o próprio conceito de satisfação no trabalho se revelou negativamente relacionado com a intenção de *turnover*.

Este Modelo contribuiu para o desenvolvimento do corpo teórico da IO, enquanto importante construto na compreensão de como a gestão das Organizações e do seu ambiente social afectam as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Por outro lado, fortaleceu a noção de que todas as acções, levadas a cabo pelas Organizações, podem representar benefícios ou custos relativamente ao tipo de atitudes e de comportamentos que se podem fomentar nos colaboradores que nelas trabalham.

2.4 Responsabilidade Social, Empenhamento Organizacional e Imagem Organizacional

Tendo sido demonstrado, com base em estudos quer teóricos, quer empíricos, que as percepções dos colaboradores sobre o seu local de trabalho ajudam a explicar os seus níveis de EO, e sendo esta uma variável central, uma vez que indivíduos mais empenhados tendem a desenvolver esforços de trabalho mais acentuados (Rego & Cunha, 2008), torna-se relevante a tentativa de relacionar o EO com o desenvolvimento de práticas de RS por parte da Organização, com base na qual são expectáveis comportamentos e atitudes mais desejáveis (Duarte & Neves, 2009).

Esta relação baseia-se na ideia de que as atitudes ou comportamentos dos colaboradores, resultantes da percepção das práticas de RS da sua Organização, se fundamentam no desenvolvimento de laços afectivos e normativos característicos do EOA e do EON e no desencorajar de sentimentos apenas associados ao EOC, através de estratégias que visam alcançar níveis mais elevados de desempenho organizacional (Rego & Cunha, 2008).

O desenvolvimento de uma IO positiva, aos olhos dos diversos *stakeholders*, revela-se como um dos benefícios do investimento em práticas de RS (Comissão Europeia, 2001, 2002). Considerando que as atitudes e comportamentos dos colaboradores são influenciados

pela reputação da Organização na área da RS, mesmo em situações em que essas práticas não têm impacto directo sobre os colaboradores (Duarte & Neves, 2009), uma percepção positiva das práticas de RS pode contribuir para o desenvolvimento de uma ligação afectiva e normativa mais intensa por parte dos colaboradores. O que aumenta a sua adesão, que é essencial, à implementação diária destas mesmas práticas (Collier & Esteban, 2007), bem como para o esforço e trabalho dirigidos para o alcance dos objectivos organizacionais.

Assim, o estudo da relação entre as percepções das práticas de RS e as atitudes desenvolvidas pelos seus colaboradores é relevante para as Organizações devido ao largo número de *outcomes* positivos que se relacionam com as atitudes desenvolvidas no trabalho, como por exemplo um aumento da produtividade, a redução do absentismo e a diminuição dos níveis de *turnover* (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, citados por Peterson, 2004).

Considera-se que a generalidade dos colaboradores esperam que a sua Organização possua uma reputação positiva, sendo as atitudes que desenvolvem influenciadas pela medida em que essas expectativas são ou não correspondidas através das práticas desenvolvidas pela Organização (Peterson, 2004). Deste modo, no presente estudo, as percepções das práticas de RS funcionam como sendo a percepção dessas expectativas por parte dos colaboradores, e a variável EO como medida das atitudes dos colaboradores perante a percepção que desenvolvem dessas práticas de RS da Organização onde trabalham, e pela importância que lhes atribuem.

Os estudos mencionados revelam uma associação positiva entre a IO que os colaboradores possuem da sua Organização e o fortalecimento da sua identificação (Maignan & Ferrell, 2001), bem como da sua implicação com a mesma (Duarte & Neves, 2009), sendo de esperar que as percepções que os colaboradores possuem quanto às práticas de RS da sua Organização estejam positivamente relacionadas com a IO que têm da mesma, podendo esta variável funcionar como mediadora entre as percepções das práticas de RS e os níveis de EO dos colaboradores.

Assim, considerando a revisão de literatura efectuada, bem como os estudos referidos, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1. A percepção das práticas de RS por parte dos colaboradores relaciona-se positivamente com o EO.

H1a. As dimensões da percepção das práticas de RS por parte dos colaboradores relaciona-se positivamente com os componentes do EO.

H2. A percepção das práticas de RS por parte dos colaboradores, bem como o EO, relacionam-se positivamente com a IO que possuem da Organização onde trabalham.

H2a. As dimensões da percepção das práticas de RS por parte dos colaboradores, bem como os componentes do EO, relacionam-se positivamente com a IO que possuem da Organização onde trabalham.

H3. A relação entre a percepção das práticas de RS por parte dos colaboradores e os seus níveis de EO é mediada pela IO que possuem da Organização onde trabalham.

II. MÉTODO

3.1 Participantes

A amostra utilizada no presente estudo é constituída por 80 colaboradores de uma empresa vocacionada para a prestação de serviço público, que pertence à actividade empresarial do Estado, tendo na sua origem a fusão de duas empresas. A empresa está dividida em duas instalações distintas, tendo a amostra sido recolhida em ambas, com o intuito de recolher dados o mais fidedignos possível.

Foram considerados todos os colaboradores da empresa em causa, abrangendo as actividades dos participantes um variado leque de funções (funções administrativas, de recursos humanos ou financeiras, trabalho operário, trabalho de segurança ou prestação de serviços). Os participantes têm idades compreendidas entre os 20 e os 60 anos de idade ($M = 42,28$; $DP = 8,95$), sendo 63,7% do sexo masculino e 36,3% do sexo feminino. A amostra foi ainda caracterizada em termos do tempo de permanência na empresa, estando 5% dos participantes na empresa entre há 1 mês e 2 anos, 7,6% entre há 2 e 10 anos, 51,2% há mais de 10 anos e 36,3% há mais de 20 anos.

Por indicação da empresa, não foram recolhidos mais dados demográficos, o que impossibilitou uma caracterização mais detalhada da amostra em estudo.

3.2 Instrumentos

3.2.1 Questionário sobre Percepção da Responsabilidade Social

A avaliação das percepções dos colaboradores relativamente às práticas de RS da sua

Organização foi realizada a partir da aplicação do Questionário sobre Percepção da Responsabilidade Social (Rafael et al., 2012), traduzida e adaptada do original *Corporate Social Responsibility Scale* (Turker, 2009).

A escala original foi construída a partir de uma *pool* de 42 itens, provenientes de uma revisão literária e de uma análise exploratória, que tinham por base a categorização de *stakeholders* proposta por Wheeler e Shillanpaa (1997), ou seja, *stakeholders* sociais primários, *stakeholders* sociais secundários, *stakeholders* não sociais primários e *stakeholders* não sociais secundários. Contudo, após a análise das correlações e da análise factorial, a escala foi reduzida para 17 itens que se agruparam em quatro dimensões que englobam os diferentes tipos de *stakeholders*. A primeira dimensão, composta por sete itens, designa-se por RS perante os *stakeholders* sociais e não sociais, incluindo a sociedade (item 6), o ambiente (itens 1 e 3), as gerações futuras (itens 2 e 4) e ONG's (itens 5 e 7). As restantes dimensões são designadas por RS perante os colaboradores (itens 8, 9, 10, 11 e 12), RS perante os clientes (itens 13, 14 e 15) e RS perante o governo (itens 16 e 17). Os itens que constituem as diferentes dimensões são avaliados numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos, que indica o grau de concordância dos participantes em relação a cada um deles (1 = discordo totalmente; 6 = concordo totalmente), expressando as suas percepções das práticas de RS da Organização consoante os *stakeholders* para os quais se direccionam. A Escala proposta por Turker (2009) revelou um índice de precisão de .90 e os quatro factores encontrados apresentam índices de precisão superiores a .80.

Para a versão utilizada no presente estudo - o Questionário sobre Percepção da Responsabilidade Social (Rafael et al., 2012) – os autores procederam à tradução dos itens que faziam parte da versão original do instrumento . Numa segunda etapa, levaram a cabo um estudo piloto, em que os questionários foram aplicados presencialmente a 48 colaboradores de quatro empresas portuguesas de diferentes sectores, tendo, posteriormente, realizada uma análise quantitativa e qualitativa das respostas aos questionários.

A consistência interna da escala revelou-se satisfatória, apresentando um índice de precisão de .91 ligeiramente superior ao valor encontrado por Toker (2009). Ainda numa fase de análise qualitativa dos questionários, foi realizada uma análise dos itens que tinham suscitado algumas dúvidas aos participantes, dando-se seguidamente por concluída a tradução e adaptação do instrumento à população portuguesa.

Estudos recentes sobre a relação entre as percepções das práticas de RS e a satisfação no trabalho (Borges, 2012) e sobre a RS nas Organizações e o seu impacto nos Comportamentos de Cidadania Organizacional e na identificação organizacional (Noronha,

2013), utilizaram este mesmo instrumento de medida, tendo obtido também elevados níveis de precisão – respectivamente, .93 e .92.

3.2.2 Questionário de Empenhamento Organizacional

A avaliação dos níveis de EO dos colaboradores da Organização, foi realizada a partir do Questionário de Empenhamento Organizacional, cuja versão original - *Organizational Commitment Questionnaire* - foi desenvolvida por Allen e Meyer (1990; Meyer et al., 1993), com o objectivo de medir os três componentes do EO – EOA, EON e EOC. A versão original do instrumento é composta por 24 itens (Allen & Meyer, 1990), e a versão revista por 18 itens (Meyer et al., 1993), ambos medidos numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente), apresentando elevados índices de precisão (de .87, .79 e .75, para EOA, EON e EOC, respectivamente).

Bruno (2007) traduziu e adaptou os itens das duas versões originais, convertendo a amplitude da escala original de respostas de 7 para 5 pontos numa escala de tipo *Likert* (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente), de maneira a proporcionar opções de resposta mais perceptíveis e menos extensas. O estudo piloto foi realizado através da aplicação presencial dos questionários a uma amostra de 37 participantes, pertencentes a uma filial de um grupo do sector de distribuição.

A proposta final do instrumento é composta pelos itens que saturavam mais fortemente em cada um dos componentes, somando um total de 26 itens e revelando um índice de consistência interna de .89 para a escala total e de .86, .87 e .78, respectivamente para EOA, EON e EOC.

Estudos mais recentes que utilizaram este instrumento de medida, mais especificamente, estudo sobre a relação entre o EO e a Percepções de Apoio Organizacional (Ferreira & Lima, 2011), entre o EO e a satisfação profissional (Oliveira, 2012), e entre o EO e a empregabilidade (Gonçalves, 2012), revelaram igualmente uma boa consistência interna, segundo os parâmetros definidos por Pestana e Gameiro (2005), com índices de precisão, respectivamente, de .92, .91 e .85.

3.2.3 Escala de Imagem Organizacional

Para avaliar a IO que os colaboradores possuem da Organização foi utilizada a *Construed External Image Scale* desenvolvida por Riordan e seus colaboradores (1997),

tendo sido aplicada a versão traduzida por Duarte (2011), no seu estudo sobre a RS das Organizações e os seus contributos para compreender as atitudes dos colaboradores no trabalho.

Esta escala tem como objectivo avaliar a imagem que os participantes possuem da Organização onde trabalham, e é composta por 6 itens medidos numa escala de tipo *Likert* composta por 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente), tendo a versão original apresentado um índice de precisão de .90, e sendo o seu resultado calculado com base na média das respostas obtidas, após inversão de 2 dos itens formulados na negativa (“Tem uma má reputação no seu sector de actividade” e “Em geral tem uma má imagem”).

Estudos recentes (Duarte & Neves, 2009; Duarte, 2011), que utilizaram este mesmo instrumento de medida no estudo da IO, apesar de revelarem índices de precisão inferiores (.77) continuam a revelar uma consistência interna satisfatória (Nunnally, 1978).

3.3 Procedimento

Tal como já referido, o presente estudo foi desenvolvido numa empresa vocacionada para a prestação de serviço público, pertencente à actividade empresarial do Estado. O primeiro contacto foi estabelecido através do envio de uma carta ao Conselho de Administração, que continha um pedido de colaboração no Projecto de Investigação, tendo-se anexado a respectiva proposta que consistia numa breve explicação dos objectivos do estudo, enquadramento, metodologia (incluindo a população-alvo, os instrumentos a serem utilizados e o procedimento), e a respectiva calendarização.

O projecto foi bem aceite pela Organização, que se mostrou interessada em receber um *feedback* relativamente aos resultados no final do estudo, tendo sido imposto um período de cinco dias úteis para a aplicação dos instrumentos e recolha de todos os dados. Todos os colaboradores da empresa foram informados da ocorrência do estudo via correio electrónico pelo Responsável de Recursos Humanos, tendo sido realizada a aplicação nas instalações da Organização, em dois momentos distintos e nos cinco dias úteis disponibilizados: um primeiro momento, com o período de três dias úteis, nas instalações da Organização que possuem o maior número de colaboradores, onde foram aplicados 49 questionários; e um segundo momento, nas restantes instalações da empresa, durante dois dias úteis, onde foram recolhidos 31 questionários.

O objectivo e o contexto do estudo foram explicados aos colaboradores, mais especificamente que se tratava de um estudo a ser realizado no âmbito da conclusão do

Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, e que o mesmo tinha apenas objectivos académicos. Torna-se ainda importante mencionar que o facto da aplicação dos questionários ter sido realizada no local de trabalho, e presencialmente pela investigadora, teve a vantagem das características do estudo serem explicadas pela mesma, e assim ter sido possível salientar a importância da participação dos colaboradores para o desenvolvimento do projecto de investigação proposto.

Os questionários foram entregues aos colaboradores que voluntariamente se disponibilizaram a participar no estudo, tendo sido estabelecido o prazo dos restantes dias de aplicação para devolução das respostas aos questionários. Foi garantida a confidencialidade dos dados e o anonimato das respostas, informação que foi enfatizada junto dos colaboradores.

No fim dos cinco dias úteis disponibilizados pela empresa para as aplicações e recolha de dados, os questionários foram identificados com códigos de letras e números com o objectivo de facilitar a introdução dos dados de cada um dos protocolos no programa estatístico (SPSS), e posterior análise estatística.

IV. RESULTADOS

Nesta secção são apresentados e analisados os resultados obtidos a partir da aplicação dos três instrumentos de medida utilizados. Procede-se, inicialmente, à análise das medidas de tendência central e de dispersão, e dos índices de precisão. Em seguida, são apresentadas as análises correlacional e de regressão linear com o objectivo de confirmar ou refutar as hipóteses de investigação inicialmente formuladas.

4.1. Análise Descritiva e Índices de Precisão

No Quadro 1 apresentam-se as médias, desvio-padrão e índices de precisão das medidas de RS (total e subescalas), EO (total e subescalas) e IO.

Quadro 1 – Médias, Desvios-Padrão e Índices de Precisão

	Nº de itens	Média	Desvio-padrão	Alpha de Cronbach
RS	17	3,81	0,64	.90
RS perante os colaboradores	5	2,99	0,09	.88
RS perante o ambiente e gerações futuras	4	4,23	0,12	.83
RS perante os clientes e governo	5	4,61	0,31	.82
RS perante as ONG's e sociedade	3	3,24	0,03	.80
EO	26	3,43	0,45	.91
EOA	6	3,87	0,81	.91
EON	13	2,96	0,77	.89
EOC	7	3,91	0,68	.78
IO	6	4,09	0,49	.73

O valor médio obtido para a escala de RS ($M = 3,81$; $DP = 0,64$), tendo em conta que pode variar entre 1 e 6, demonstra que houve uma avaliação positiva, mas não muito elevada, por parte dos colaboradores, percepcionando estes a sua organização como sendo socialmente responsável. Os valores médios das subescalas oscilam consideravelmente entre si, sendo que as subescalas que apresentam valores médios mais elevados são as de RS perante os clientes e o governo ($M = 4,61$; $DP = 0,31$) e de RS perante o ambiente e as gerações futuras ($M = 4,23$; $DP = 0,12$), o que pode relacionar-se com o facto de a empresa pertencer à actividade empresarial do Estado e ser uma empresa vocacionada para a prestação de serviço público; e a que apresenta um valor médio mais baixo é a RS perante os colaboradores ($M = 2,99$; $DP = 0,09$). O valor médio obtido para a escala de EO ($M = 3,43$; $DP = 0,45$), considerando que pode variar entre 1 e 5, demonstra que os colaboradores embora não estejam muito empenhados, revelam níveis moderadamente elevados de EO. Os valores médios das subescalas também não se revelam muito elevados, sendo os níveis de EOC os que apresentam um valor médio mais elevado ($M = 3,91$; $DP = 0,68$), e os de EON os que apresentam o menos elevado ($M = 2,96$; $DP = 0,77$). Relativamente à Escala de IO, o valor médio é tendencialmente elevado ($M = 4,09$; $DP = 0,49$), numa escala de 1 a 6, o que demonstra que os colaboradores tendem a avaliar positivamente a imagem que têm da Organização onde trabalham.

Para avaliar a consistência interna das escalas e subescalas, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de precisão *alpha* de Cronbach, cujos valores se situam todos acima do valor

de .70, parâmetro recomendado por Nunnally (1978).

O Questionário sobre Percepção da Responsabilidade Social apresenta uma consistência interna de .90, sendo por isso considerada muito boa (Pestana & Gageiro, 2005), estando de acordo com o índice de .90 obtido por Turker (2009) e apenas um pouco abaixo do índice de .91 encontrado no estudo piloto realizado quando da adaptação do instrumento à população portuguesa (Rafael et al., 2012). Quanto às subescalas de RS, todas apresentam índices de precisão elevados, situando-se entre .80 e .88. Relativamente ao índice de precisão do Questionário de EO, este revela uma boa consistência interna (.91), bem como os índices das subescalas EOA, EON e EOC, respectivamente, de .91, .89 e .78. No que se refere à análise da consistência interna da Escala de IO, também se procedeu ao cálculo do *alpha* de Cronbach, tendo-se obtido um índice de precisão de .73. Este valor indica que os resultados obtidos apresentam um razoável índice de consistência interna, situando-se contudo abaixo do valor obtido por Riordan e colaboradores (1997) - .90. A análise dos *alpha* de Cronbach por exclusão dos itens (*alpha if item deleted*) em todas as escalas e subescalas corroborou a não eliminação de itens, o que significa que todos os itens tendem a contribuir para as medidas em causa.

4.2. Análise Correlacional

Com o objectivo de estudar a relação entre as variáveis em estudo (RS, EO e IO), procedeu-se ao cálculo das correlações que se apresentam no Quadro 2.

Para a escolha do coeficiente de correlação a utilizar, procedeu-se à realização do teste de Kolmogorov-Smirnoff, com o intuito de estudar a distribuição das variáveis na população. De acordo com o presente teste, as variáveis RS, RS perante o ambiente e as gerações futuras, RS perante os colaboradores, RS perante os clientes e o governo, EON e IO seguiam uma distribuição normal. Por outro lado, pela análise dos coeficientes de simetria e curtose, como sugerido por Pestana e Gageiro (2005), é possível afirmar que também a RS perante as ONG's e a sociedade seguia uma distribuição normal. No entanto, mesmo após a análise desses coeficientes, continuava a não ser possível assumir a normalidade das subescalas EOA e EOC. Contudo, Marôco (2011) refere a existência de demonstrações matemáticas e estudos de simulação que demonstram a robustez dos métodos paramétricos inclusive quando o pressuposto da normalidade é violado. O autor menciona Kline (citado por Marôco, 2011), que demonstra que estas simulações comprovam que estes métodos são robustos para valores absolutos de assimetria inferiores a 3 e valores absolutos de curtose inferiores a 7-10. Sendo

os valores absolutos encontrados inferiores aos mencionados por Kline (citado por Marôco, 2011), procedeu-se então à utilização de métodos paramétricos, do coeficiente de correlação de Pearson, para analisar as correlações entre as variáveis.

Quadro 2 – Correlações de Pearson

	Correlações										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. RS	1										
2. RS_AMB_GERACOES	,739**	1									
3. RS_COLABORADORES	,853**	,415**	1								
4. RS_CLI_GOV	,723**	,401**	,482**	1							
5. RS_ONGs_SOC	,774**	,555**	,632**	,318**	1						
6. EO	,569**	,537**	,459**	,344**	,430**	1					
7. EMP_AFETIVO	,642**	,540**	,470**	,544**	,442**	,760**	1				
8. EMP_NORMATIVO	,463**	,480*	,380*	,197	,394	,909**	,532**	1			
9. EMP_CONTINUIDADE	,290**	,249**	,268*	,190**	,169*	,685**	,427**	,416**	1		
10. IMAGEM_ORG	,418	,411	,286	,363	,235	,474	,487	,334	,400	1	

** . Correlação significativa para $p < 0.01$.

* . Correlação significativa para $p < 0.05$.

Pela análise dos dados apresentados no Quadro 2 podemos verificar que todas as dimensões da RS, RS perante o ambiente e as gerações futuras, RS perante os colaboradores, RS perante os clientes e o governo e RS perante as ONG's e a sociedade, encontram-se forte e positivamente relacionadas com a escala total (RS), assumindo valores de .74, .85, .72 e .77, respectivamente. Também pela análise dos coeficientes de correlação dos componentes do EO, EOA, EON e EOC, com a sua escala total, podemos retirar a mesma conclusão, uma vez que assumem valores de .76, .91 e .69, respectivamente.

O coeficiente de correlação entre a variável RS e EO, revela-se forte e significativo ($r = .57$, $p < 0.01$), o que apoia a primeira hipótese de investigação H1 (*A percepção das práticas de RS por parte dos colaboradores relaciona-se positivamente com EO*). De entre as quatro dimensões da RS e os três componentes do EO, as correlações mais elevadas são entre RS perante os clientes e o governo e o EOA ($r = .54$, $p < 0.01$), o que traduz que quanto maior forem as percepções dos colaboradores relativamente às práticas de RS dirigidas aos

clientes e ao governo, maior os seus níveis de EOA; entre RS perante o ambiente e as gerações futuras e o EOA ($r = .54, p < 0.01$) e com o EON ($r = .48, p < 0.01$), tal como entre RS perante os colaboradores e o EOA ($r = .47, p < 0.01$). Contudo, nenhuma das dimensões da RS se demonstra fortemente associada ao EOC, o que corrobora apenas parcialmente a H1a (*A percepção das práticas de RS por parte dos colaboradores relaciona-se positivamente com os componentes do EO*), uma vez que apenas o componente EOA tende a apresentar correlações significativas com todas as dimensões da RS.

Verifica-se também uma correlação positiva e significativa entre a IO e as percepções de RS ($r = .42, p < 0.01$), e a IO e o EO ($R = .47, P < 0.01$), o que vem corroborar a segunda hipótese de investigação H2 (*A percepção das práticas de RS por parte dos colaboradores, bem como o EO, relacionam-se positivamente com a IO que possuem da Organização onde trabalham*). Quanto às dimensões da RS, a que mais se relaciona com a IO é a RS perante o ambiente e as gerações futuras ($r = .41, p < 0.01$), e quanto aos componentes do EO, todos revelam correlações significativas - EOA ($r = .49, p < 0.01$), EON ($r = .33, p < 0.01$) e EOC ($r = .40, p < 0.01$), o que vem suportar parcialmente a H2a (*As dimensões da percepção das práticas de RS por parte dos colaboradores, bem como os componentes do EO, relacionam-se positivamente com a IO que possuem da Organização onde trabalham*), uma vez que no caso das dimensões da RS, apenas uma se correlaciona significativamente com a IO.

4.3. Análise da Regressão Linear

Com o objectivo de testar a H3 (*A relação entre a percepção das práticas de RS por parte dos colaboradores e os seus níveis de EO é mediada pela IO que possuem da Organização onde trabalham*), considerou-se o método proposto por Baron e Kenny (1986) que definiram que, para existir um efeito de mediação, têm de se satisfazer três critérios: a) existir uma relação significativa entre a variável independente/preditora e a variável mediadora; b) a variável mediadora possuir um efeito significativo sobre a variável dependente; c) a adição da variável mediadora ao modelo reduzir a importância da variável independente. A mediação considera-se completa quando a variável independente deixa de ter um efeito significativo na variável dependente com a adição da variável mediadora. Caso o efeito das variáveis, independente e mediadora, se mantenham significativos, a mediação é considerada como sendo apenas parcial.

Neste sentido, o Quadro 2 permite verificar que as duas primeiras condições necessárias se verificam, uma vez que a relação entre RS e IO ($r = .41, p < 0,01$) e a relação

entre IO e EO ($r = .47, p < 0,01$) são significativas, sendo necessário verificar se a condição c) (a adição da variável mediadora ao modelo reduzir a importância da variável independente) se realiza para confirmar ou rejeitar a existência de um efeito de mediação.

No presente estudo, o efeito de mediação foi testado através do método de regressão linear, sendo introduzidas inicialmente duas variáveis de controlo (idade e tempo de trabalho, não tendo sido considerada a variável sexo por se tratar de uma variável dicotómica), adicionando-se em seguida a variável independente (RS), e por fim a variável mediadora (IO) de forma a averiguar o seu impacto na variável dependente (EO), o que resultou em dois modelos. Os valores do coeficiente de determinação ajustado (R^2_a) permitem comparar a qualidade dos modelos que não têm o mesmo número de variáveis, e a análise dos valores de beta (β) comparar o efeito de cada variável na variável dependente (EO) nos diferentes modelos.

Quadro 3 – Regressão Linear

		R^2_a	B	Sig.
Modelo 1	Idade		.006	.951
	Tempo de Trabalho	.315	-.018	.847
	RS		.569**	.000
Modelo 2	Idade		.007	.934
	Tempo de Trabalho		-.005	.959
	RS	.375	.449**	.000
	IO		.286**	.005

** . Valor significativo para $p < 0,01$.

A análise dos coeficientes de determinação ajustados (R^2_a) permite constatar que estes apresentam valores crescentes do Modelo 1 para o Modelo 2, podendo afirmar-se, neste último, que 37,5% da variabilidade total do EO se deve ao efeito conjunto das quatro variáveis utilizadas (idade, tempo de trabalho, RS e IO), percentagem esta que é superior à encontrada no Modelo 1.

Ao realizar a regressão linear apresentada no Quadro 3, foram utilizadas, como referido em cima, duas variáveis de controlo: a idade e o tempo de trabalho (Modelo 1), tendo-se verificado que nenhuma das variáveis têm um efeito significativo na predição do EO

($\beta = .006$ e $\beta = -.018$, $p = .951$ e $p = .847$, respectivamente). Ainda no Modelo 1, foi possível verificar um efeito significativo e positivo da RS em relação ao EO ($\beta = .569$, $p < 0,01$), o que vai mais uma vez corroborar a primeira hipótese de investigação H1 (*A percepção das práticas de RS por parte dos colaboradores relaciona-se positivamente com os componentes do EO*). Podendo afirmar-se que as percepções de RS por parte dos colaboradores predizem os seus níveis de EO, uma vez que, quanto maiores forem as percepções dos colaboradores sobre o envolvimento da sua Organização em práticas de RS, maiores serão também os seus níveis de EO. O coeficiente de determinação do Modelo 1 indica que o conjunto destas três variáveis (idade, tempo de trabalho e RS) explica 31,5% da variabilidade total do EO.

De seguida, adicionou-se no Modelo 2 a variável mediadora IO, que veio confirmar a existência de uma relação significativa entre esta variável e o EO ($\beta = .286$, $p < 0.01$), e passando este modelo a explicar 37,5% da variabilidade total dos EO, como já referido. Com a introdução da variável IO, verifica-se uma ligeira diminuição do valor de beta da variável preditora, RS ($\beta = .449$, $p < 0.01$), em comparação com o valor encontrado no Modelo 1. Assim, e de acordo com os pressupostos encontrados por Baron e Kenny (1986) poderíamos considerar que se verifica um ligeiro papel mediador da IO, corroborando-se parcialmente a terceira hipótese de investigação H3 (*A relação entre a percepção das práticas de RS por parte dos colaboradores e os seus níveis de EO, é mediada pela IO que possuem da Organização onde trabalham*). Contudo, a diminuição do valor de beta da variável preditora demonstra-se bastante ligeiro, o que leva a considerar que a IO poderá funcionar não como variável mediadora da relação da percepção das práticas de RS, por parte dos colaboradores com os seus níveis de EO, mas sim como outra variável independente importante na predição dos níveis de EO.

4.4. Análise Factorial

Com o objectivo de contribuir para a continuidade do estudo do Questionário sobre Percepção da Responsabilidade Social, recentemente traduzido e adaptado para a população portuguesa, recorreu-se à análise factorial através do método em componentes principais, com rotação Varimax. O Teste de Esfericidade de Bartlett permitiu constatar que as variáveis estão correlacionadas significativamente e a medida de Kaiser-Meyer-Olkin revelou que a amostragem é adequada para a utilização de análise factorial ($KMO = 0.806$).

A extracção de factores foi efectuada com base na análise do *Scree Plot*, que sugere a saturação em quatro factores, que explicam 70,16% da variância total dos resultados.O

primeiro factor inclui os itens da RS dirigida aos colaboradores (itens 8, 9, 10, 11 e 12) explicando 20,18% da variância total enquanto o segundo factor explica 17,78% da variância total e é constituído pelos itens da RS orientada para o ambiente (itens 1 e 3) e para as gerações futuras (itens 2 e 4). O terceiro factor é composto pelos itens da RS relativa aos clientes/consumidores (itens 13, 14 e 15) e explica 17,3% da variância total dos resultados. E por último, o quarto factor explica 14,95% da variância total, englobando os itens da RS orientada para o governo (itens 16 e 17).

Conclui-se, assim, que esta estrutura factorial se aproxima dos factores extraídos por Turker (2009) no instrumento original, divergindo ligeiramente dos encontrados por Noronha (2013), e de forma mais acentuada dos encontrados por Borges (2012). Nos factores extraídos por Turker (2009), os itens agrupavam-se por RS perante a sociedade, o ambiente, as gerações futuras e as ONG's, RS perante os colaboradores, RS perante os consumidores e RS perante o governo. Verificando-se uma ligeira divergência com a estrutura factorial encontrada no presente estudo na separação da RS perante o ambiente e as gerações futuras, da RS perante a sociedade e as ONG's, e na junção da RS perante os clientes, com a RS perante o governo. Quanto ao agrupamento dos itens realizado por Noronha (2013), a diferença comparativamente com o presente estudo encontra-se no agrupamento da RS perante as ONG's com a RS perante os colaboradores, sendo que os restantes factores encontrados pela autora são iguais aos de Turker (2009) na versão original do instrumento. Já no caso do estudo de Borges (2012) os factores encontrados são bastante diferentes, sendo que pela sua análise factorial o autor extraiu um primeiro factor constituído por RS perante os colaboradores, os clientes e um item da RS perante o governo, um segundo por RS perante o ambiente e RS perante as gerações futuras, um terceiro factor relativo à RS perante a sociedade e perante ONG's, e um quarto factor composto por apenas um item da RS perante o governo.

V. DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objectivo investigar a relação entre a percepção das práticas de Responsabilidade Social (RS) dos colaboradores com os seus níveis de Empenhamento Organizacional (EO), bem como das dimensões da RS com os diferentes componentes do EO, de acordo com o corpo teórico da RS (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010; Turker, 2009) e o Modelo Multidimensional do EO (Allen & Meyer, 1991), procurando ainda verificar a existência de um possível efeito de mediação desta relação por

parte da IO.

A análise dos dados recolhidos pela aplicação dos três instrumentos de medida utilizados demonstrou a existência de correlações positivas e significativas entre as variáveis, tendo sido corroboradas ou parcialmente corroboradas as hipóteses de investigação inicialmente formuladas.

Os resultados obtidos permitem concluir que, quanto maior for a percepção dos colaboradores relativamente ao envolvimento da sua Organização em práticas de RS, maiores são os seus níveis de EO, o que está de acordo com o que já se tinha verificado em estudos anteriores realizados por Rego e Cunha (2008), Turker (2009) e Duarte e Neves (2010). Assim, o facto de os colaboradores considerarem que a sua Organização é socialmente responsável, preocupando-se com questões que vão para além da vertente económica, tem como consequência trabalhadores mais empenhados no trabalho e na vida organizacional da qual fazem parte.

As várias dimensões da RS relevam uma capacidade preditiva do EO dos colaboradores da sua Organização na amostra em estudo, sendo o componente afectivo o que se revela mais correlacionado com a quatro dimensões da RS, tendo esta evidência já sido constatada em estudos anteriores por Peterson (2004), e a RS perante os clientes e o governo a dimensão que se revela como mais preditiva do componente afectivo do EO. Futuras investigações poderão debruçar-se sobre a relação da RS e do EO, com o intuito de se aprofundar os conhecimentos do EO, mais especificamente do componente que demonstrou menos associações com as dimensões da percepção de RS (EOC), como consequente dessas mesmas dimensões.

De acordo com a definição de Turker (2009), as práticas de RS levadas a cabo pela Organização podem ser dirigidas a diferentes grupos de *stakeholders* (*stakeholders* sociais primários, sociais secundários, não sociais primários e não sociais secundários). A percepção dos colaboradores quanto às práticas de RS dirigidas aos diferentes *stakeholders* vai influenciar de forma variável os seus níveis de EO. Verificou-se, em estudos anteriores, que o envolvimento da Organização em práticas de RS tem um impacto significativo no empenhamento afectivo dos colaboradores na Organização (Duarte & Neves, 2011), o que está de acordo com os resultados encontrados no presente estudo. Contudo, é necessário mencionar que, neste estudo, existe a ressalva de que não foi a dimensão da RS perante os colaboradores que se correlacionou de forma mais significativa com a componente afectiva do RS, mas sim a dimensão da RS perante os clientes e o governo. Tendo por base o quadro teórico da *Teoria da Identidade Social*, os resultados obtidos vão ao encontro do previsto por

Turker (2009), por considerar que as práticas de RS das Organizações para com os seus *stakeholders* sociais e não sociais funcionam como preditor significativo do EO e por não ter obtido o mesmo resultado positivo quando se trata da dimensão governo.

Pela análise dos dados recolhidos, foi também possível constatar que as associações encontradas entre as percepções de RS dos colaboradores e os componentes do EO vão ao encontro da relação, já acima referida, de que as atitudes ou comportamentos dos colaboradores, resultantes da percepção das práticas de RS da sua Organização se fundamentam no desenvolvimento de laços afectivos e normativos característicos do EOA e do EON, e no desencorajar de sentimentos apenas associados ao EOC (Rego & Cunha, 2008). Como suportado pelos resultados encontrados, sendo que as associações encontradas se revelam mais fortes entre a RS e o EOA e a RS e o EON, e bastante menos significativas entre a RS e o EOC.

Os resultados obtidos demonstram que, quanto maiores forem as percepções de IO, maiores são também as percepções de RS dos colaboradores, o que está de acordo com o afirmado pela Comissão Europeia (2001, 2002). Esta relação verifica-se também entre IO e EO, o que traduz que quanto maiores as percepções de IO maiores os níveis de EO dos colaboradores, sendo a relação mais forte quando se trata do EOA. Este refere-se à identificação, ao envolvimento e ao vínculo emocional com a Organização, relação previamente encontrada por Riordan e colaboradores (1997), Maignan e Ferrell (2001) e Duarte e Neves (2009).

O efeito mediador da IO foi verificado apenas parcialmente, o que permite concluir que a percepção das práticas de RS por parte dos colaboradores prediz os seus níveis de EO, em parte, por esses mesmos colaboradores possuírem uma imagem positiva da Organização a que pertencem. Pelo facto das percepções de RS perante o ambiente e as gerações futuras, os níveis de EOA e a IO terem sido as três variáveis que mais significativamente se correlacionaram entre si, propõe-se que, em futuras investigações, se teste se o efeito mediador verificado é maior e mais significativo quando são consideradas apenas as referidas dimensões das variáveis RS e do EO.

A presente investigação procurou ainda contribuir para o estudo do Questionário sobre Percepção da RS, tentando responder à necessidade, já previamente salientada por Turker (2009) e Borges (2012), de se realizarem mais estudos que permitam confirmar a estrutura factorial do instrumento. Confirma-se, assim, a necessidade de mais estudos, tanto em Portugal como noutros países, com amostras mais alargadas, que venham permitir a generalização dos resultados, com amostras não aleatórias, e com o controlo de um maior

número de variáveis demográficas.

O presente estudo foi realizado com uma amostra de 80 indivíduos, o que constitui uma amostra reduzida para a generalização dos resultados obtidos. Também não foi possível que características demográficas fossem consideradas de forma mais profunda, o que pode constituir uma vertente de estudos futuros relevante, pela análise da influência das variáveis socio-demográficas.

Em jeito de conclusão, espera-se que este estudo seja uma mais-valia para a investigação sobre a percepção das práticas de RS, do EO e da IO. Teve-se como objectivo contribuir com um estudo exploratório de forma a clarificar a relação entre a RS e os níveis de EO, chamando especialmente a atenção para a reciprocidade da relação colaborador-Organização. Neste sentido, o presente estudo vem confirmar a importância da implementação de práticas de RS por parte das Organizações, sendo que estas demonstram impactos reais e significativos nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, e na sua experiência diária na Organização da qual fazem parte. O que se revela no seu envolvimento diário e entrega aos mais variados objectivos organizacionais e, como consequência, no próprio funcionamento e sucesso da Organização.

Desta forma, a percepção das práticas de RS por parte dos colaboradores, a sua relação com os níveis de EO e a forma como esta molda a imagem que os colaboradores possuem da Organização, pode revelar-se bastante interessante para a Gestão dos Recursos Humanos. Esta é uma área que tenta compreender e maximizar as vantagens da relação colaborador-Organização, identificando as estratégias mais proveitosas e consciencializando dos benefícios que a adopção de uma conduta socialmente responsável pode ter no que diz respeito à predição de atitudes e comportamentos dos colaboradores, conduzindo ao sucesso da Organização e à implementação de rotinas organizacionais cada vez mais produtivas, e que gerem bem-estar e qualidade de vida no trabalho.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*,

49(3), 252-276.

- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (2000), Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment, in Goffin, R.D. and Helmes, E. (Eds), *Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*, Kluwer, Norwell, MA, pp. 285-314.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Besser, T. L. (1993). The commitment of Japanese workers and US workers: A reassessment of the literature. *American Sociological Review*, 873-881.
- Borges, J. P. P. F. (2012). *Estudo sobre responsabilidade social: impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Bruno, A. (2007). *Empenhamento organizacional e liderança: estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B., (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social

- responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Comissão Europeia (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: European Commission.
- Duarte, A. P., Mouro, C., & Neves, J. G. (2010). Corporate social responsibility: mapping its social meaning. *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 101-122.
- Duarte, A. P., & Neves, J. G. (2009). Relação entre responsabilidade social percebida e implicação dos colaboradores: o papel mediador da imagem organizacional. In J. Santos (Ed.), *Turismo e gestão: inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial* (pp. 275-281). Faro: Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve.
- Duarte, A. P., & Neves, J. G. (2010). O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores: Um estudo quase-experimental. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. (pp. 2296-2310). Universidade do Minho.
- Duarte, A. P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes*. Tese de Douturamento em Psicologia Social e Organizacional. Lisboa: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Duarte, A.P., & Neves, J. G. (2011). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R, Costa, & L. Lima (Eds.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (Vol. 4, pp.105-118). Lisboa: Colibri.

- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Ferreira, A. S., & Lima, R. (2011). Empenhamento e percepção de apoio organizacional: um estudo exploratório com amostras de adultos trabalhadores. *VII Congresso Iberoamericano de Avaliação e XV Conferência Internacional Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*. Lisboa: Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81.
- Gonçalves, P. F. C. (2012). *Empenhamento organizacional e empregabilidade: estudo com uma amostra de colaboradores do sector farmacêutico*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Jacinto, A., & Carvalho, I. (2009). Corporate Social Responsibility: The influence of organizational practices perceptions in employee's performance and organizational identification. *New research trends in effectiveness, health, and work: A Criteos scientific and professional account*, 175-204.
- Kiesler, C. A., & Sakamura, J. (1966). A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 349-353.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility*. Hoboken.

- Lievens, F. (2006). *Organizational Image*. In S. Rogelberg & C. Reeve (Eds.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 568-570). CA: Sage.
- Rafael, M., Lima, R., Borges, J., Figueiredo, A. C., Noronha, A. M., & Vaz, V. (2012). *Escala de Responsabilidade Social*. Tradução portuguesa do original Measure of Corporate Social Responsibility. Lisboa: Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument. *European Journal of Marketing*, 35, 457-484.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS statistics* (5ª ed.). Lisboa: Pero Pinheiro.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Mowday, R. T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Noronha, A. M. (2013). *Responsabilidade social corporativa: impacto nos comportamentos de cidadania organizacional e identificação organizacional*. Dissertação de Mestrado

em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2ª ed.). New York: McGraw-Hill.

Oliveira, P. A. R. D. (2012). *Satisfação profissional e empenhamento organizacional: estudo com uma amostra de uma unidade hoteleira*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Peterson, D. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

Rego, A., & e Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of organizational change management*, 21(1), 53-75.

Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16, 401-412.

Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about csr programs? a typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83, 265-283.

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411-427.

Verdeyen, V., Put, J., & Van Buggenhout, B. (2004). A social stakeholder model.

International Journal of Social Welfare, 13(4), 325-331.

Vos, J. F. (2003). Corporate social responsibility and the identification of stakeholders.

Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 10(3), 141-152.

Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1997). *The stakeholder corporation: The body shop blueprint for maximizing stakeholder value*. Pitman.

Whetten, D. A., Lewis, D., & Mischel, L. J. (1992). *Towards an integrated model of organizational identity and member commitment*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas.

Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502.