

JULIANA TERESA BELO DO CARMO ESPERANÇA

**Empresas *Pet-Friendly*: Efeitos na percepção de
responsabilidade social e comprometimento
organizacional**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2018

JULIANA TERESA BELO DO CARMO ESPERANÇA

**Empresas *Pet-Friendly*: Efeitos na percepção de
responsabilidade social e comprometimento
organizacional**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Cátia Sousa



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2018

**Empresas *Pet-Friendly*: Efeitos na percepção de
responsabilidade social e comprometimento
organizacional**

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Juliana Esperança

Copyright by

Juliana Teresa Belo do Carmo Esperança

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

“He who is cruel to animals becomes hard also in his dealings with men. We can judge the heart of a man by his treatment of animals.”

— Immanuel Kant

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Cátia de Sousa, pela incansável ajuda na elaboração desta tese.

À minha família, sem o seu apoio nunca me teria sido possível atingir esta meta.

Especialmente à minha mãe por me inculcido o amor pelos animais desde que nasci.

A todos os meus animais de estimação (os que cá estão e os que já partiram) por me terem ensinado o amor, a responsabilidade e a reciprocidade.

RESUMO

A presença de animais nas organizações é um tema que tem vindo a ganhar importância nos últimos anos. Sendo as empresas um “mundo” em constante evolução e inovação, e de modo a acompanharem as tendências dos seus *stakeholders*, esta investigação tem como objetivo analisar o impacto que a implementação de práticas associadas à presença de animais de estimação no local de trabalho tem em variáveis como a percepção de responsabilidade social e comprometimento organizacional, tendo como variável mediadora as atitudes face aos animais. Com uma amostra de 177 participantes, dos quais 78% ($n = 138$) são do género feminino e 22% ($n = 39$) são do género masculino, com idades compreendidas entre os 20 e os 64 anos ($M = 38.56$; $DP = 12.11$), os resultados mostram que a presença de animais no local de trabalho tem um impacto positivo na percepção de responsabilidade social e no comprometimento organizacional dos colaboradores. Os locais de trabalho são hoje caracterizados por um clima de tensão e stresse, pelo que a promoção de ambientes de trabalho saudáveis se reveste de extrema importância, nomeadamente para a gestão de recursos humanos.

Palavras-Chave: Animais de estimação; percepção de responsabilidade social; comprometimento organizacional; práticas de gestão de recursos humanos

ABSTRACT

The presence of animals in organizations is a topic that has gained importance in recent years. As companies are a constantly evolving and innovative "world", and in order to follow the trends of their stakeholders, this research aims to analyze the impact that the implementation of practices associated with the presence of pets in the workplace has in variables such as the perception of social responsibility and organizational commitment, having as a mediator variable the attitudes toward animals. With a sample of 177 participants, of which 78% ($n = 138$) are female and 22% ($n = 39$) are male, aged between 20 and 64 years ($M = 38.56$, $SD = 12.11$), the results show that the presence of pets in the workplace has a positive impact on the employee's social responsibility perception and in the organizational commitment. Workplaces are today characterized by a tension and stress climate, so the promotion of healthy work environments is extremely important, especially for the of human resources management.

Keywords: Pets; social responsibility; organizational commitment; human resource management practices

Índice

AGRADECIMENTOS	VI
RESUMO.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
INTRODUÇÃO	1
PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
1. Os animais no local de trabalho	3
1.1. Empresas Pet-Friendly	4
1.2. Benefícios associados à presença de animais	5
1.3. Consequentes da presença de animais no local de trabalho.....	12
2. Responsabilidade Social	14
2.1. Responsabilidade social e animais de estimação	15
2.2. Efeitos de um programa de responsabilidade social	17
3. Comprometimento Organizacional.....	25
3.1. Antecedentes do Comprometimento Organizacional	27
3.2. Consequentes do Comprometimento Organizacional.....	29
3.3. Estratégias para a Gestão do Comprometimento Organizacional.....	31
PARTE II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	34
4. Objetivos e hipóteses de investigação.....	34
5. Metodologia	34
5.1. <i>Amostra</i>	34
5.2. <i>Instrumentos</i>	35
5.3. <i>Procedimentos</i>	37
5.4. <i>Análise dos Dados</i>	38
6. Resultados	38
6.1. <i>Estatística Descritiva</i>	38
6.2. <i>Análise Correlacional</i>	39
6.3. <i>Cenários</i>	41
6.4. <i>Vantagens e Desvantagens da presença de animais no local de trabalho</i>	47
7. Discussão	48
PARTE III. CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
ANEXOS	66
QUESTIONÁRIO VERSÃO 1.....	67
QUESTIONÁRIO VERSÃO 2.....	73

Índice de Tabelas

Tabela 1 Modelo de Meyer e Allen (1991).....	27
Tabela 2 Consequências do comprometimento organizacional.....	30
Tabela 3 Médias e desvios-padrão	38
Tabela 4 Correlações.....	40
Tabela 5 Impacto das práticas nos resultados da empresa – Cenários 1 e 2.....	41
Tabela 6 Preferência pela implementação de práticas – Cenários 1 e 2	42
Tabela 7 Diferenças – Possuir animais de estimação	45
Tabela 8 Diferenças – Possuir animais de estimação	46
Tabela 9 Diferenças – Adotar animais de estimação	47

Índice de Figuras

Figura 1 Responsabilidade Social – Cenários 1 e 2.....	43
Figura 2 Comprometimento Organizacional – Cenários 1 e 2	43
Figura 3 Atitudes face aos Animais – Cenários 1 e 2.....	44
Figura 4 Satisfação, Bem-estar e Impacto dos animais no local de trabalho – Cenários 1 e 2.....	45

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem-se assistido a interesse crescente sobre questões relacionadas com o bem-estar animal, tanto na pesquisa científica quanto na sociedade, com o objetivo de minimizar o sofrimento dos animais e promover as suas emoções positivas e bem-estar. Face ao papel dos animais de companhia na sociedade moderna e face à forte relação entre os humanos e os seus animais de estimação (e.g., Julius et al., 2013), os donos de animais e a sociedade esperam que as empresas acompanhem a atualidade, já que as atitudes do público em relação aos animais e os fatores influentes são uma preocupação central nos campos das relações homem-animal e bem-estar animal (Serpell, 2004; Spooner et al., 2012).

Algumas organizações começam a descobrir as vantagens da presença de animais nos seus escritórios. Pode parecer uma hipótese improvável, mas já existem empresas a usufruir destas vantagens (e.g., *Amazon*, *Google*). Alguns benefícios traduzem-se em menores taxas de absentéismo, maior moral, produtividade e melhores relações entre trabalhadores (Foreman et al, 2017).

Face ao exposto, este estudo tem como principal objetivo analisar o possível impacto que a implementação de práticas associadas à presença de animais de estimação no local de trabalho, poderá ter em variáveis como a responsabilidade social e o comprometimento organizacional, tendo como variável mediadora, a atitude face aos animais.

Vários estudos têm mostrado que os animais de companhia promovem a interação social e um estilo de vida mais saudável (e.g., Collins & Nicholas, 2000), reduzindo a depressão, stress e ansiedade (Alger & Alger, 1997; Roberts, McBride, Rosenvinge, Stevenage, & Bradshaw, 1996; Siegel, Angulo, Detels, Wesch, & Mullen, 1999). Assim, é expectável que a presença de animais nas organizações influencie positivamente variáveis como a responsabilidade social e o comprometimento organizacional. Os locais de trabalho são hoje caracterizados por um clima de tensão e stress, pelo que a promoção de ambientes de trabalho saudáveis se reveste de extrema importância, nomeadamente para a gestão de recursos humanos.

Este trabalho está organizado em três partes principais. Na primeira, Enquadramento Teórico, são expostas e exploradas as referências teóricas, que são a base deste estudo. Em particular, é feita uma revisão da literatura sobre a temática dos animais nos locais de

trabalho, estudos realizados e principais benefícios das empresas *pet-friendly*; são ainda explorados os conceitos de responsabilidade social e comprometimento organizacional.

Na segunda, Investigação Empírica, são dispostas as opções metodológicas e as direções adotadas na condução do estudo. Nesta parte é apresentada a metodologia, caracterização da amostra, descrição dos instrumentos aplicados e procedimento da recolha de dados. Posteriormente são apresentados os resultados das análises estatística, correlacional e inferencial, a discussão dos resultados obtidos, identificadas as limitações e as sugestões para estudos futuros. Por último, na terceira parte, é apresentada a conclusão do estudo.

PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Os animais no local de trabalho

Atualmente ter um cão no escritório é o mesmo que ter uma planta ou uma fonte de água (Rock, 2017). O convívio com animais domésticos traz inúmeros benefícios para o ser humano. Sabendo disso, algumas empresas estão a abrir as portas para os animais de estimação de modo a incentivar e motivar os seus funcionários.

Quem está no mercado de trabalho já percebeu que os tradicionais benefícios oferecidos pelas empresas, como planos de saúde e odontológico, seguro de vida e auxílio-educação, por exemplo, já não bastam para atrair e reter talentos. Hoje em dia, os colaboradores exigem mais e, por isso, algumas companhias estão a adaptar a sua cultura e a investir em medidas para transformar o ambiente corporativo num lugar mais alegre e amigável. Algumas passaram até a adotar “mascotes”. Não obstante, existem regras que visam assegurar que o local de trabalho é seguro para os funcionários ou para os clientes que têm alergias. Os cães devem ser vacinados, não podem ser agressivos nem andar sem trela, e não podem voltar se mostrarem mau comportamento mais de três vezes.

A presença de cães em dentistas, lojas e cabeleireiros, está a tornar-se uma prática cada vez mais comum. Numa clínica no Reino Unido, o dentista Cameron Garrett e a sua esposa Debra levam o seu cão, Karma, para a sua clínica e para os pacientes que têm fobia, ter o cão no seu colo faz muita diferença (Rock, 2017). No Japão, por exemplo, onde se passam longas horas de trabalho e onde existem muitos problemas de stresse, uma empresa afirma ter encontrado uma solução para amenizar o desgaste dos seus colaboradores: gatos. Nesta empresa, escritório da *Ferrari*, vivem livremente nove destes felinos. O objetivo é precisamente reduzir o stresse e a ansiedade. Este sistema começou quando em 2000 um dos funcionários perguntou ao seu superior se seria possível levar o seu gato para o escritório. Os trabalhadores dizem que realmente é calmante ter os animais a dormirem ao pé deles enquanto trabalham (AFP-JJI, 2017).

Neste sentido, algumas empresas criaram o departamento “Diretor de relações de animais domésticos” (Kokalitcheva, 2016).

1.1. Empresas Pet-Friendly

Face aos variados benefícios associados à presença de animais nos locais de trabalho, muitas empresas decidiram tornar-se *pet-friendly*.

A *Replacements*, é uma fábrica de retalho, que há décadas que permite a presença de animais nas suas instalações. Começou porque o fundador não queria deixar o seu animal em casa. Esta política foi além da melhoria na saúde dos funcionários, melhorando igualmente a interação entre colegas. Conklin: “quando comecei a trabalhar comecei por decorar os nomes dos animais primeiro e isso ajudou-me a criar laços com todos os meus colegas”. Alguns funcionários sentem paz em ter os animais consigo no local de trabalho. Também é uma maneira dos donos se levantarem da secretária durante o dia e dar um passeio. Harvey, um boxer, assegura que os funcionários vão dar um passeio mesmo que esteja a chover (McDermott, 2012).

A *Etsy*, constatou que levar os cães para o trabalho ajuda a manter o espírito positivo dos funcionários e adiciona um senso de comunidade e conexão. Existe uma base de dados para os cães que contém mais de 50 registados que podem entrar nos escritórios. Todos os dias entre 4 a 10 cães estão presentes (s/n, 2017).

Desde que abriu em 1997, que os cães fazem parte da cultura da *Ibex Outdoor Clothing*. Todos os dias estão presentes 15 cães nesta empresa. A tática parece estar a funcionar em termos de comunicação interna e externa. A *Ibex* até criou uma página própria para os cães (Evans, 2014).

A *Nestlé* autorizou os animais de estimação no local de trabalho, mas para isso os funcionários têm de passar por um processo de três passos: um questionário detalhado sobre os hábitos e comportamentos do cão, uma avaliação de um especialista e a entrega do “*passpawt*”. Os funcionários podem escolher levar os seus colegas caninos para as reuniões que são realizadas em salas *dog-friendly* ou deixá-los soltos no jardim, *Central Bark*. A maior parte do tempo os cães ficam deitados nas suas almofadas com os seus brinquedos providenciados pela empresa, mas sempre com as suas longas trelas presas no chão ao pé da secretária do dono. As pessoas param no corredor para cumprimentar os cães e assim conhecem colegas com os quais apenas tinham falado por *e-mail*. Os colegas acabam por perguntar onde fica certa secretária só para poder visitar o cão. Estabelece-se assim comunicação entre funcionários de todos os departamentos (s/n, 2016).

Cerca de 8% dos empregados no Reino Unido têm permissão para levar os seus cães para o trabalho, de acordo com a investigação da Reed.co.uk. A *Mars* começou a deixar os funcionários levar os seus animais em 2008. Mais de 50 companhias disseram ao *Guardian* que deixar os cães ir para o local de trabalho tem muitos benefícios. Jemma Pascoe, gerente do escritório da *Dunlop*: “Ter o meu cão comigo no trabalho depois de a minha parceira ter falecido foi um grande conforto para mim, caso contrário acho que teria saltado de um edifício”. Ter cães no escritório não traz apenas felicidade, traz também sanidade (Ferguson, 2016).

Na Universidade de *Harvard*, está o Cooper, um cão, para ajudar os estudantes, os funcionários e os membros da universidade que precisem de uma pausa do stresse. Estes podem passar até trinta minutos com o Cooper mostrando o cartão de identificação na secretaria, tal como se requisita um livro. O Cooper tem um registo oficial no catálogo da *Countway* onde está categorizado como um agente antidepressivo, um agente anti ansiedade e um animal de terapia assistida (Junge & MacDonald, 2015).

Quanto às empresas que não permitem animais de estimação, a *Austin Dog Alliance* providencia cães certificados durante fases de transição da empresa ou para ambientes de trabalho que são de grande stresse todos os dias (The Dog Alliance Org). Além da *Austin Dog Alliance*, existe uma ONG de proteção animal está a oferecer um novo serviço: o *Snuggle Delivery*, um “serviço de entregas” que proporciona a visita de animais dentro do escritório. A ideia foi da *Human Society of Broward County* – um abrigo de animais da Flórida, EUA. O serviço tem a proposta de descontrair o ambiente das organizações, ao mesmo tempo permite que os animais conheçam potenciais pessoas para adotá-los (s/n, 2015).

1.2. Benefícios associados à presença de animais

Várias são as investigações que têm mostrado que os animais como terapia não são apenas fantasias. Estudos datados de 1980 (Baun et al., 1986; Friedman et al, 1980) apoiam a ideia de que os animais têm efeitos positivos na saúde das pessoas: baixam a pressão arterial, ajudam na recuperação de doenças cardíacas e reduzem a hipótese de as crianças desenvolverem asma ou alergias, caso cresçam com animais em casa. Além disso, provaram que melhoram o bem-estar psicológico e a autoestima (Rovner, 2012). Num outro estudo, realizado na Universidade de Hiroshima por Hiroshi Nittono, foi solicitado aos estudantes

que olhassem para imagens de animais bebés ou adultos antes de realizarem alguma tarefa, o que permitiu observar um aumento do seu desempenho. Esse desempenho foi superior, sobretudo aquando da visualização de cães e gatos bebés. Os investigadores sugerem que a “fofura” aumenta as emoções positivas, e conseqüentemente, melhora o desempenho na realização de uma tarefa que requer bastante atenção (s/n, 2015).

Outras vantagens associadas à presença de animais são:

Presença calmante – alguns estudos que indicam que o simples facto de olhar para os peixes num aquário promove uma diminuição da pressão do sangue e da tensão muscular. Barker, Rasmussen e Best (2003) provaram que a presença de um aquário numa sala de espera de uma clínica reduz significativamente a ansiedade antes de um procedimento médico. Daí a presença de aquários em consultórios dentários ser tão comum. Outros estudos mostram que quem tem animais de estimação fica com a pressão do sangue mais baixa antes de começar uma tarefa de stresse mental. E também já foi caso de estudo, pessoas que recuperam mais rapidamente na presença de animais, após ataques cardíacos (Borchard, 2013).

Amor incondicional – a Psiquiatra Karen Swartz, menciona um estudo recente num lar em St. Louis, Estados Unidos, em que os residentes se sentiam menos sós quando passavam algum tempo apenas com um cão, do que com um cão e outro residente ao mesmo tempo. O estudo envolveu 37 residentes de lares que mostram altos níveis de solidão e que mostraram interesse em receber uma visita de cães, durante meia hora todas as semanas (Borchard, 2013).

Alteração do comportamento - O nosso comportamento acalma quando estamos na presença do nosso animal de estimação. Acalmamos a respiração, o discurso e a mente. Miller et al. (2009) concluíram que a presença de animais reduz significativamente os sintomas de depressão.

Distração - Os animais libertam as nossas mentes. É quase impossível pensar nos nossos problemas quando os nossos animais precisam de nós. Paul e Serpell (1996) constataram que famílias que tinham um cão, participavam em mais atividades de lazer juntos e as crianças recebiam visitas dos amigos mais vezes.

Promovem o toque – No seu estudo, Randolph T. Barker, 2012, prova que tocar ou pegar num animal enche o corpo de oxitocina, a hormona que reduz o stresse, e baixa a pressão do sangue e o batimento cardíaco, o que aumenta os níveis de serotonina e dopamina.

Tornam-nos responsáveis - Com os animais de estimação vem grande responsabilidade, e a responsabilidade promove a saúde mental. Psicólogos dizem que construímos a nossa autoestima ao assumir o controlo de certas tarefas e quando temos sucesso damo-nos conta

que somos capazes de tomar conta de outro ser vivo. Além disso, traz também estrutura ao nosso dia (Borchard, 2013).

Equilíbrio vida-trabalho - Levar o animal para o trabalho significa não ter de se preocupar em deixá-lo em casa sozinho o dia todo. Isto é particularmente importante para funcionários que tenham cães mais jovens ou cães séniores. Significa também que o funcionário está disposto a ficar até mais tarde para acabar o seu trabalho ou projeto porque não está preocupado em ir para casa para levar o cão a passear (Borchard, 2013).

Relações entre colegas humanos - Um estudo de Jennifer Fearinng e Liz Palika, 2010, revelou que os cães no local de trabalho fazem crescer a confiança entre os colegas, resultando numa maior colaboração. Paul e Serpell (1996) constataram que numa sala de aula de primeiro ano a presença de um cão ajudou na criação de integração e amizades mais rapidamente.

Stresse - Simplesmente dar uma festinha a um cão aumenta a oxitocina, a hormona responsável por reduzir o stresse e faz baixar a produção da hormona responsável pelo stresse, o cortisol. Grossberg e Alf (1985) compararam dar festas a um cão *versus* descansar, falar ou ler, em estudantes, provando-se que a pressão do sangue era significativamente mais baixa quando davam festas ao cão. - Numa entrevista ao embaixador dos EUA em Lisboa, Robert Scherman falou sobre as competências diplomáticas do seu companheiro «Zoe acolhe todos os visitantes à porta, encanta-os abanando a cauda e leva-os até à sala de reuniões. É tão bom nisso que muitos visitantes que regressam trazem-lhe um brinquedo. O papel principal de Zoe é quebrar o gelo. Os cães são muitos bons a criar laços. Numa reunião de negociações controversas Zoe andou a brincar, o que relaxou todos (...) um cão pode suavizar uma reunião difícil, gerar algum alívio e, em geral, melhorar a atmosfera» (Rego & Cunha, 2017). A Uniplaces iniciou em 2016 o projeto de levar os animais para o trabalho com o aval de todos. Este projeto resultou numa melhoria do estado de espírito geral principalmente entre colaboradores com funções mais stressantes. As relações interpessoais também melhoraram. A Miúda, uma cadela do projeto, fomenta conversas entre colaboradores que de outro modo não ocorreria e também ajuda a relaxar os trabalhadores que se encontram sob maior pressão para cumprir prazos ou resolver situações de conflito (Rego & Cunha, 2017). No estudo de Allen, Blascovich e Mendes (2001), com 240 casais, dos quais metade com animais de estimação, a principal descoberta foi que os animais de estimação podem amortecer a reatividade ao stresse agudo bem como diminuir a percepção do stresse. Em segundo lugar, os indivíduos que não têm animais tiveram a menor reatividade quando realizaram a aritmética mental isoladamente e a maior reatividade na presença dos

seus cônjuges. Os donos de animais também tiveram a maior reatividade com seus cônjuges presentes, mas a menor reatividade ocorreu na presença dos seus animais de estimação. Em terceiro lugar, os donos de animais de estimação, na presença do mesmo, apresentaram significativamente mais probabilidade de relatar o desafio do que aqueles que estavam em qualquer outra condição experimental. Em conclusão, as pessoas percebem os animais de estimação como um suporte importante nas suas vidas, e benefícios cardiovasculares e comportamentais significativos estão associados a essas percepções (Allen et al., 2001).

Criatividade - Passear um cão não melhora apenas a saúde física, promove também a saúde mental - o cérebro relaxa e a inspiração aumenta. Um estudo feito por Marilyn Oppezzo e Daniel L. Schwartz (2014), provou que dar um passeio aumenta a criatividade em 60% comparado ao facto de estar sentado.

Conexão com os consumidores - Os cães ajudam as empresas a criar laços com os clientes ajudando a empresa a parecer mais humana e disponível. A *Ibex*, por exemplo, usa regularmente os seus cães no marketing, nos catálogos e nos e-mails de campanha (Evans, 2014). Algumas empresas recorrem a logotipos com animais por suscitarem sentimentos positivos: *Greyhound*, *Fedex*, *Fidelidade*, *Puma*, *Jaguar*, *Swarovski*, *The Famous Grouse*, *Lacoste*, *Twitter*, *Red Bull*, *Firefox*, *Dove*, *Camel* etc. Ou como veículos de relações públicas: «cartões-de-visita» ou «rececionistas», alguns hotéis da cadeia *Kimpton* têm um cão que cumprimenta os hóspedes (Rego & Cunha, 2017).

Comunicação - Collis e McNicholas (2011), fizeram uma experiência que envolveu dois estudos. No estudo 1, foi utilizado um cão treinado de modo a não solicitar a atenção dos transeuntes. No estudo 2, foi também usado um cão treinado e um participante (masculino) vestido de forma intimidadora. A experiência mostrou claramente que ocorreram mais interações quando o indivíduo estava acompanhado pelo cão, ou seja, o cão foi um catalizador mesmo tendo sido treinado para não pedir atenção. Também, o número de interações aumentou bastante quando o cão estava presente, tendo havido ou não interação antes, o cão encorajou troca verbal. E ainda, nas conversas começadas por causa do cão, a conversa continuou depois da experiência quando este já não estava presente. Isto sugere que o catalizador pode ter um efeito de longa duração, parecendo que a presença do cão numa ocasião pode agir como um quebra gelo e gerar outras conversas de uma maneira que apenas encontrar essa pessoa regularmente não aconteceria. Noutro estudo, 339 residentes adultos, de três subúrbios na Austrália, foram selecionados aleatoriamente e entrevistados por telefone relativamente a animais de estimação e interações sociais. Foi descoberto que os animais de estimação estão positivamente associados a algumas formas de contacto e interação social

com outros donos, vizinhos e comunidade local. Em particular, proprietários recebiam mais trocas amigáveis do que não proprietários no seu bairro. Mais de metade dos proprietários disseram que conheciam a vizinhança graças ao seu cão e mais de quatro quintos disse falar com outros donos quando passeia o seu animal. Foi também descoberto que os donos de animais de estimação tinham menos chance de dizer que era difícil conhecer outras pessoas comparando a não donos. Ainda, os dados indicaram alguma associação entre ter um animal de estimação e a troca de favores entre vizinhos o que contribui para reciprocidade e dimensões de redes de capital social. Existe também evidência suficiente neste estudo que sugere que os animais de estimação, principalmente cães, providenciam oportunidades adicionais ou motivam a passear pelo bairro de residência e participar em eventos da comunidade e para utilizar as instalações da comunidade como parques e espaços abertos. A análise também identificou diferenças entre proprietários e não proprietários - proprietários tinham uma elevada percepção de comunidade e apoio. Em conclusão, o estudo sugere que alguns benefícios coletivos podem advir da presença de animais de estimação. Este efeito pode ocorrer de duas maneiras, diretamente: os animais servem como catalizador para interações sociais, amizade e formação de confiança, reciprocidade e troca de favores assim como passeios e tornar-se numa pessoa “visível” na comunidade. Indiretamente: o estudo encontrou evidência de que é mais provável os donos de animais interessarem-se por problemas locais e participarem em atividades cívicas. E são estes tipos de níveis de benefícios de comunidade que estão encapsulados na noção de capital social (Wood, Giles-Corti, & Bulsara, 2005).

Saúde - No estudo de McConnell et al (2011), foram observadas evidências de que os donos de animais de estimação se saíram melhor, tanto em termos de resultados de bem-estar quanto de diferenças individuais, do que os não proprietários em várias dimensões. Especificamente, os donos de animais de estimação tinham maior auto-estima, eram mais aptos fisicamente, tendiam a ser menos solitários, eram mais conscienciosos, eram mais extrovertidos, tendiam a ser menos medrosos e tendiam a ser menos preocupados do que os não-proprietários. Quando os cães e os seus donos interagem, segregam oxitocina, esta hormona atua como um neurotransmissor cerebral e tem um papel importante na relação entre os humanos, inclusive entre as mães e os bebés. É considerada a hormona do bem-estar ou do amor. Quando os cães e os seus guardiães convivem, ambos segregam esta hormona, e como esta aumenta a procura de contacto social, gera-se uma espiral positiva (Rego & Cunha, 2017). No estudo de Barker et al. (2012), numa empresa que permite a presença dos animais de estimação, os padrões de stresse autorrelatados ao longo do dia de trabalho

revelaram níveis geralmente mais baixos para os funcionários que tinham os seus cães presentes. Os níveis de stress dos indivíduos que não trouxeram os seus cães para o trabalho, aumentaram consistentemente durante o dia. Um aspeto interessante é que os níveis de stress autorrelatados nos dias em que o grupo que levava os cães os deixou em casa, espelharam os do grupo que não trouxe os cães para o trabalho (Barker et al., 2012). O objetivo do estudo de Cline (2010), foi examinar a ligação entre múltiplos papéis e bem-estar e tentar fornecer uma resposta mais clara à questão de qual efeito, se algum, o papel da posse do cão desempenha na vida dos donos de cães nos Estados Unidos. As análises revelaram que a posse do cão teve efeitos diferentes na depressão para indivíduos casados e solteiros e para homens e mulheres. Os efeitos benéficos no bem-estar devido à posse de um cão, são maiores para as pessoas solteiras do que para as pessoas casadas, e está associada a níveis de depressão mais baixa entre as mulheres (Cline, 2010). Headey (1999), constatou que os donos de cães e de gatos iam menos vezes ao médico e era menos provável tomarem medicação para dormir do que pessoas sem animais. Headey, Na e Zheng (2008), reportaram que os donos de cães faziam exercício mais frequentemente, dormiam melhor, iam ao médico menos vezes e tiravam menos folgas do que pessoas sem cães.

Performance - Barker et al (2012), realizaram um estudo numa empresa que permite a presença dos animais de estimação. Os resultados mostraram que a maior parte dos empregados percecionaram a presença do cão como neutra e apenas 20% percecionaram a presença como sendo uma distração. Mas a maioria dos empregados mostraram aceitar abertamente esta política. Além disso, os empregados que tinham um animal de estimação mostraram perceções de satisfação no trabalho favoráveis e pontuaram níveis altos nas subcategorias da comunicação, benefícios, recompensas, promoção e salário. No seu estudo, Allen, Shykoff e Izzo (2001), utilizaram dois grupos: um sem animal de estimação e outro com animal de estimação. No início do estudo os participantes dos dois grupos pontuaram 74% de performance correta. Na segunda recolha, o grupo com animal de estimação pontuou 94% enquanto que o outro grupo pontuou 75%. Ou seja, a presença dos animais não distraiu os participantes.

Companhia - No estudo de McConnell et al (2011), os resultados mostraram que os animais de estimação estão incluídos na vida dos detentores como um irmão, e que os animais de estimação providenciam tanto apoio como um irmão, ou um pai ou mãe. Os resultados, em vez de mostrarem um efeito hidráulico, mostraram que os animais complementam as outras fontes de suporte social, ou seja, os animais de estimação são um recurso social como qualquer outro. Também neste estudo foi possível concluir que os animais de estimação

beneficiam física e psicologicamente as vidas dos seus possuidores, ao serem uma fonte importante de suporte social (McConnell et al., 2011). No estudo de Antonacopoulos e Pychyl (2010), em resposta a uma pergunta aberta, tanto possuidores de gatos como de cães, indicaram que o maior benefício de ter um animal de estimação é a companhia, e 82.5% dos participantes indicou que o seu animal de estimação tinha um grande impacto positivo na sua vida. Foi ainda possível verificar que os possuidores de cães com níveis altos de suporte social humano revelaram menos solidão do que os não possuidores com iguais níveis de suporte social humano, pois o cão consegue providenciar suporte emocional, sendo que o terceiro benefício mais citado de ter um cão foi o amor e afeto. No seu estudo, Mháistir (2013), comparando possuidores e não possuidores de animais de estimação, foi possível verificar uma grande diferença nos níveis de solidão, sendo que os não possuidores de animais de estimação sofrem mais de solidão.

A criação de animais de estimação ou de companhia é uma característica universal nas sociedades humanas (Almeida, de Almeida, & Braga, 2009), e não há dúvida de que para muitos os animais de estimação são uma presença companheira. Muitas pessoas tomam decisões baseadas na sua interação com os animais de estimação, muitos, até, consideram os animais como uma extensão de si próprios. Os animais podem ter efeitos diretos ou indiretos na saúde física e no bem-estar através da sua influência comportamental (Pohnert, 2010). Um animal de companhia pode reduzir a ansiedade, a solidão e depressão e reduzir condições de stress e também servir como um estímulo para o exercício, providenciar apoio social e serve como um foco externo de atenção. Funcionam como companheiros, facilitadores sociais e terapeutas adjuntos. São também uma fonte de conforto tátil para todas idades ao aumentar a estimulação sensorial enquanto reduz a pressão arterial e o batimento cardíaco (Barker & Wilson, 2003). Além disso, os animais de estimação conseguem providenciar aos humanos: 1) sentimento de apego, 2) sensação de segurança e proteção, 3) interação social com indivíduos que têm interesses comuns e que se preocupam com os seus animais de estimação, 4) oportunidade de nutrir, 5) valor garantido e 6) sensação de aliança confiável em que os animais de estimação podem contar com seu mestre para assistência com necessidades básicas (Krause-Parello, Wesley, & Campbell, 2014). São estas as razões pelas quais os cães, por exemplo, já não estão confinados apenas ao ambiente de casa e começam também a estar presentes no local de trabalho para assistência a pessoas com incapacidades, suporte emocional ou companhia. Dado que hoje em dia muitos indivíduos debatem-se com longas horas de trabalho, trabalhos exigentes e de grande stress, a opção de *dog-friendly* no local de

trabalho ajuda a mitigar esses stressores pelo que apela a empregados e empregadores (Foreman et al., 2017).

1.3. Consequentes da presença de animais no local de trabalho

Os ambientes de trabalho são hoje uma grande fonte stress, contribuindo para um maior absentismo, *burnout* e consequentemente, grandes perdas de produtividade. Num estudo feito por Barker (2008), foi provado que os cães no local de trabalho podem reduzir o impacto do stress durante um dia de trabalho para os donos e torná-lo mais satisfatório para quem contacta com eles. Os investigadores compararam os níveis de stress, satisfação, compromisso e apoio de funcionários que levam os animais para o local de trabalho com os que não levam. Os animais foram levados para o escritório em dias específicos e foi medido o stress de duas maneiras: medição dos níveis de cortisol, a hormona do stress, e autorrelatos. A equipa observou que os trabalhadores procuraram os animais durante os intervalos e verificaram que essa interação promoveu a comunicação informal entre os funcionários. Barker (2008), um dos investigadores, verificou que os cães no local de trabalho fazem uma diferença positiva, os níveis de stress nos dias em que os cães estiveram presentes e nos em que não estiveram presentes mostraram grande diferença. Assim, a presença do animal de estimação pode servir como um bem-estar prontamente disponível para muitas organizações e pode aumentar a satisfação organizacional e percepções de apoio. E, apesar de não fazer parte do estudo, alguns funcionários pediram aos donos dos cães para os levar a passear. Concluiu-se, portanto que ter animais de estimação no local de trabalho é muito bom para a moral, reduz o nível de stress e promove a comunicação entre colegas.

De acordo com um estudo por Barker et al em 2012 feito na Austrália verificou-se que as pessoas obrigadas a deixar os animais em casa apresentavam níveis de stress 70% maiores do que um trabalhador sem animais. A *Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals* estima que 25% dos escritórios Australianos são *pet-friendly*. Os cães são uma grande parte da cultura australiana, são convidados para festas de aniversário, celebrações e reuniões. Ter um animal de estimação, talvez por providenciar apoio social, baixa os níveis do sangue em resposta ao stress mental (Allen, 2001) e quem tem animais de estimação tem maior probabilidade de viver mais um ano após um ataque cardíaco (Friedman, 1980, 1995). Reconhecer e nutrir a conexão entre animais e humanos tem potencial implicação na

estabilidade na saúde, na economia e na poupança em saúde. Esta conclusão foi baseada em estudos de Takashima, 2014.

Outros investigadores afirmam que levar o cão para o escritório reduz o stresse e aumenta a confiança e, como tal, deixar os funcionários levar os cães para o local de trabalho aumenta o lucro da empresa. Pessoas com um historial de convívio com animais têm a probabilidade de libertar a “hormona do amor” (oxitocina), são pessoas que mostram ser confiáveis, relaxadas e mais simpáticas com os outros (Hughes, 2016).

As vantagens desenhadas para atrair a geração milenar são muitas vezes listadas como *snacks* grátis, horários flexíveis e comodidades no local de trabalho, mas muitas empresas perdem a grande oportunidade de atrair estes milenares criando um ambiente de trabalho *dog-friendly*. Esta geração tende a casar mais tarde e a retardar ter filhos, por isso têm animais em casa para lhes fazer companhia. Assim, sentem-se mais seguros e felizes se puderem levar o animal para o trabalho (Zimmerman, 2016).

2. Responsabilidade Social

A responsabilidade social organizacional é um fenómeno complexo e multifacetado que envolve um leque de ações que deverão afetar significativamente a participação dos empregados e conseqüentemente a sua produtividade (Becchetti, Di Giacomo & Pinnacchio, 2005). A definição de responsabilidade social e os valores praticados por esta, é vasta, pois cada empresa que a adota tem o seu próprio mantra para o descrever: investimento na comunidade, impacto social, cidadania organizacional, sustentabilidade e muitos outros (Widjaya, 2016). A responsabilidade social pode ser considerada uma ética organizacional porque tem em conta o estado do ambiente, a comunidade que serve e onde se localiza, assim como o bem-estar dos seus empregados (Widjaya, 2016).

As preocupações das empresas estão cada vez mais voltadas para os problemas sociais ao mesmo tempo que maximizam o desempenho económico de modo a satisfazer os *shareholders* e agir de maneira socialmente responsável para benefício da sociedade. Os problemas sociais, económicos e ambientais estão a forçar as organizações a integrar sistemas que considerem as leis e o bem comum para a sociedade em geral e para os *stakeholders* em particular (Fernandez, 2015). Vivemos numa era em que os consumidores que valorizam as boas ações querem contribuir para empresas com que se identificam, e as empresas estão a responder nesse sentido (Griek, 2017). Na verdade, numa empresa que recusa adotar essas atividades, muitos dos seus empregados poderão estar insatisfeitos (Widjaya, 2016).

O caminho para a responsabilidade social nas organizações é um processo em que as práticas positivas para atingir os resultados pretendidos começam a ser tidos como valores a respeitar dentro da organização. O comportamento responsável para com a sociedade, o ambiente e os consumidores tem um efeito positivo no comprometimento organizacional, mas esse efeito torna-se ainda mais significativo assim que essa responsabilidade é tida como um valor a ter em conta (Prutina, 2016).

As empresas têm diferentes motivos e diferentes abordagens no que diz respeito à responsabilidade social: aquelas que utilizam a responsabilidade social como uma fonte de lucro, apenas têm certos tipos de responsabilidade social, já que esta é imposta pelos gestores e não existe qualquer envolvimento dos empregados. Neste caso, não são consideradas como responsabilidade social nem pelos empregados nem pelos *stakeholders* (Prutina, 2016). Por exemplo, o magnata do *Starbucks*, Howard Schultz, é um dos muitos executivos que agarraram a ideia da responsabilidade social como parte da gestão da empresa, não sendo

necessário que a empresa disponha de elevados recursos financeiros para ser ética e adotar atividades de responsabilidade social (Widjaya, 2016). As empresas que são motivadas pela criação de valores a longo-termo para os *stakeholders*, podem vir a ter saídas organizacionais favoráveis, neste caso, comprometimento organizacional, se os empregados tiverem percepções positivas em relação ao comportamento da sua empresa e em relação aos diferentes grupos de *stakeholders* (Prutina, 2016). As iniciativas normalmente incluem programas ambientais, como reduzir a pegada de dióxido de carbono, filantrópicos como angariações ou doações, práticas de trabalho éticas como não explorar mão-de-obra barata e programas de voluntariado (Griek, 2017). Os resultados do estudo de Ersoy e Aksehirli (2015), sugerem que quanto mais atividades e diversidade existe no programa de responsabilidade social, mais efeitos serão visíveis nos empregados envolvidos e nos candidatos que são atraídos a trabalhar para a organização, já que o envolvimento no programa de responsabilidade social e na sua implementação pode afetar as atitudes e os comportamentos dos empregados perante a organização (Prutina, 2016). As práticas de responsabilidade social afetam os *stakeholders* externos e internos através do impacto que têm no empenho afetivo, na identificação, na satisfação e no desempenho. É importante, portanto, que os empregados percecionem essas práticas e que a empresa assim o assegure. Empregados empenhados, satisfeitos, motivados e esforçados beneficiam a empresa e é por isso de grande interesse implementar práticas de responsabilidade social e torná-las perceptivas (Leal, Rego, & Coelho, 2014).

2.1. Responsabilidade social e animais de estimação

A proteção dos animais é um movimento que tem ganho terreno nos últimos anos e que tem tornado a sociedade sensível a todos os assuntos que abordam a crueldade e os direitos destes. Como referido anteriormente, os programas de responsabilidade que as empresas desempenham têm impacto em todos os que com esta entrem em contacto.

De acordo com estudo Track.2Pets elaborado pela *Growth from Knowledge* (GFK, 2015) 56% dos lares portugueses têm no mínimo um animal de estimação sendo também registado que existem mais cães ou gatos nas famílias do que crianças e também foi possível apurar que a maior parte dos animais vive dentro de casa e que os cuidados com a saúde destes também aumentaram. É verdade, portanto, que os animais de estimação são parte importante e integrante da vida dos cidadãos. A geração milenar (caracterizada por jovens entre os 18 e os 33 anos) considera que ter um animal de estimação os prepara para ter uma

família mais tarde, gastam dinheiro com os animais para lhes providenciar o máximo conforto e alguns consideram-no parte do estilo de vida. Muitos donos de animais têm rede social e usam a tecnologia para tomar conta destes quando não estão em casa (Richter, 2014). Sendo que a população alvo das empresas é a população jovem, inserir práticas de responsabilidade social voltadas para o cuidado animal de modo a que a empresa se integre na sociedade e que atraia, tanto potenciais empregados, como consumidores fiéis, é uma estratégia a ter em conta.

Além disto, foi aprovada em 2016 a medida do PAN (Pessoas Animais Natureza) para cessar o abate de animais nos canis a nível nacional, o que torna mais urgente o controlo das populações dos animais de rua. De acordo com a Direcção-Geral de Alimentação e Veterinária, em 2017 foram abandonados e recolhidos pelos serviços municipais em Portugal continental e nos Açores mais de 40 mil cães e gatos. Destes, foram adotados 16.144 dos quais apenas 8.873 foram esterilizados. Estes animais, apesar de se presumir que têm uma casa, podem gerar mais população de rua (PAN, 2018). Uma empresa responsável terá em consideração todas as situações correntes no local onde se encontra ativa, pelo que colocar em prática estratégias que amenizem alguns problemas no país como a sobrepopulação de animais errantes, será com certeza uma mais-valia tanto para a população como para a economia da empresa.

Os abrigos, as associações e os canis necessitam de ajuda constante com donativos e voluntários para socializar e tratar dos animais, para participar em programas CED (captura, esterilização, devolução), para campanhas de recolha de alimentos e para campanhas de adoção. Uma maneira de promover as práticas de responsabilidade social na empresa seria publicitar e participar com voluntariado em atividades como as referidas.

Também cada vez mais visível é o movimento *vegan* e a procura por produtos que não utilizem pele e pelo de animal e que os mesmos não sejam utilizados em testes. As provas estatísticas são: aumento de 600% da população *vegan* nos Estados Unidos de 2014 para 2017 (Top Trends, 2017), de 350% de 2006 para 2016 no Reino Unido (The Vegan Society, 2016) e de 400% em Portugal de 2007 para 2017 (The Portugal News Online, 2017). Nesse seguimento, 50 países proíbem total ou parcialmente os circos com animais e, de 193 países, apenas 8 têm atividade tauromáquica e, de 308 municípios portugueses, apenas 44 mantêm essa atividade (Público, 2018). Portanto é indiscutível que a vida animal é uma área de interesse atual e que deverá começar a ser uma aposta lógica da maioria das empresas.

2.2. Efeitos de um programa de responsabilidade social

Um programa de responsabilidade social pode ter vários efeitos. Entre eles, podemos salientar:

1. Comportamento e socialização

Quando os empregados sentem que o empregador está a agir de forma correta é mais provável que estes ajam também dessa forma. Ou seja, quando as empresas implementam boas práticas de responsabilidade social é mais provável que os empregados se empenhem em comportamentos cooperativos (Griek, 2017).

O objetivo de um bom programa de responsabilidade social não pode ser apenas sobre como é visto pelo público, nem fazer melhoramentos externos e ser um bom vizinho corporativo. É preciso ajudar os empregados a crescer e a tornarem-se melhores pessoas, melhores profissionais, pois os programas de responsabilidade social incluem ser socialmente responsável com os empregados (Widjaya, 2016).

Quanto maiores forem os níveis de identificação dos colaboradores com a empresa, maiores são as possibilidades de este desempenhar o papel esperado como voluntariedade, criatividade, inovação, retenção e melhor desempenho (Leal et al., 2014). Considera-se que um método de comunicação interna eficaz é um método necessário para a difusão de políticas, possibilitando aos colaboradores formar uma opinião consciente sobre a posição adotada da organização ao nível de envolvimento em práticas de responsabilidade social (Sobral, 2016). Sobral (2016), sugere que os comportamentos de cidadania organizacional poderão também ser alcançados através de uma maior atenção às práticas de responsabilidade social e sobre o desenvolvimento de estratégias que contemplem as necessidades e as expectativas dos seus colaboradores, sendo que estes fazem parte das práticas que caracterizam uma empresa como socialmente responsável.

De acordo com os resultados do estudo de Karimi Mohammadinia, Mofid, Javadi e Torabi (2014), existe uma relação significativa entre a socialização e a produtividade: quanto mais socialização organizacional existe, mais produtividade existe. Pode dizer-se que a socialização tem um efeito direto na produtividade: quanto mais os colaboradores socializam dentro da empresa, mais produtividade se verifica no seu desempenho (Karimi et al., 2014).

Da perspetiva do *stakeholder* a área que provoca mais efeito são as relações com os empregados. Quando uma empresa enfatiza o equilíbrio vida-trabalho, o tratamento igual de todos os *stakeholders* incluindo os empregados e programas de apoio aos empregados, os

potenciais empregados vêm a empresa de maneira positiva (Ersoy & Aksehirli, 2015). No seu estudo, Ersoy e Aksehirli (2015), verificaram que uma maior relação com os empregados e uma maior diversidade de atividades melhora a atração de candidatos, e quando a empresa implementa novas práticas de recursos humanos, o empenho do empregado aumenta, sendo que o candidato classifica a empresa como significativamente mais atrativa, mostrando grande interesse em trabalhar nela.

Assim, será certamente do interesse das empresas que os seus empregados se sintam bem onde trabalham e que se sintam envolvidos com esta, pelo que esta poderá implementar práticas de responsabilidade social que visem ajudar os animais, acompanhando os desafios da sociedade, e, ao mesmo tempo, comunicando e envolvendo os empregados nas novas ideias e projetos. Desta forma poderá manter os empregados interessados e motivados, o que os faz socializar e comunicar uns com os outros, agindo de maneira cooperativa.

2. Identificação com a empresa

Quando os candidatos procuram uma empresa que lhes agrade, muitas vezes o programa de responsabilidade social faz parte dessa escolha (Ersoy & Aksehirli, 2015). Além disso, quando os empregados sentem que a sua empresa é socialmente responsável, a sensação de identificação é maior e este fator pode até tornar-se mais importante que o sucesso financeiro (Griek, 2017). Como Leal e colegas (2014) sugerem, é possível os empregados desenvolverem um sentido de identificação positiva com uma empresa que possui características com valor aos olhos da sociedade, respondendo assim com um maior empenho afetivo e maior satisfação com o trabalho. É provável também que as percepções positivas de responsabilidade social proporcionem a identificação dos colaboradores com a empresa, já que a implementação de práticas socialmente responsáveis, dirigidas aos colaboradores ou aos *stakeholders*, e uma comunicação eficaz, potencia o desenvolvimento de maiores níveis de identificação, maior empenho, maior confiança, mais satisfação com o trabalho, percepção de imagem mais positiva, percepção de justiça mais positiva e maiores níveis de significado no trabalho (Leal et al., 2014).

Como referido anteriormente, mais de metade da população portuguesa tem animais de estimação. Atualmente, a população à procura de trabalho é a geração milenar, geração esta que vê os animais de estimação como família. Assim, uma empresa que tem na sua ideologia ajudar os animais, será certamente uma empresa com que os jovens se identificarão e que os motivará no seu trabalho. Mas não só os jovens, também outras gerações sentirão

confiança numa empresa que tenha nos seus interesses apoiar causas importantes para a sociedade.

3. Retenção e comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional inclui um vasto leque de atitudes positivas a ter em conta, incluindo o quanto os empregados gostam da empresa, se fazem sacrifícios pessoais e se vêem o seu sucesso ligado ao sucesso da empresa (Griek, 2017). Segundo Griek (2017), sentir-se positivo quanto às iniciativas de responsabilidade social da empresa, reforça não só as intenções do empregado permanecer na empresa, mas também o seu comprometimento organizacional.

Cerca de 60% da geração milenar está a considerar as empresas que declaram que o crescimento profissional é um motivador chave. Isto tem grande importância quando se pensa em retenção, e é a razão porque tantas grandes empresas estão a implementar programas de responsabilidade social (Widjaya, 2016). Prutina (2016), concluiu que quando os empregados percebem a sua empresa como justa, é mais provável permanecerem na mesma, mas o nível de comprometimento torna-se mais forte quando estão envolvidos nas ações de responsabilidade social. Segundo Widjaya (2016), as empresas com uma forte política de responsabilidade social são financeiramente “melhores”, pois quando a diversidade de atividades de responsabilidade social aumenta, a atração pela organização cresce positiva e significativamente. Ou seja, quando a organização aumenta as atividades que melhoram a diversidade do seu perfil, consegue atrair e reter mais talentos do que aquelas que não têm (Ersoy & Aksehirli, 2015).

Vasconcelos, Da Silva Junior, Nascimento e Goulart (2017), verificaram que a intenção de rotatividade é mais baixa quando a percepção das práticas de responsabilidade social é positiva. Portanto, influencia o comprometimento e a confiança. O mesmo estudo indicou que quanto mais positiva for a percepção das práticas de responsabilidade social menor é a intenção de rotatividade. Foi concluído que a adoção de práticas de responsabilidade social por parte da empresa influencia o desenvolvimento de um sentimento de comprometimento e de confiança com a organização, diminuindo com isso, a intenção de rotatividade (Vasconcelos et al., 2017).

Sendo que a preocupação com os animais é crescente na nossa sociedade é de esperar que as empresas, presentes todos os dias nas nossas vidas, façam parte do que é importante para os clientes. As empresas que adotarem práticas de responsabilidade social tendo em vista o bem-estar animal e que apoiarem causas que visam parar a crueldade para com os

animais, vão aumentar a confiança e a identificação dos empregados com a mesma, aumentando o comprometimento e reduzindo a intenção de sair.

4. Cultura atrativa

A responsabilidade social não deve ser apenas um slogan para fazer a empresa ser bem vista. Necessita ser parte da cultura da empresa para esta ser bem-sucedida (Widjaya, 2016). Agora que a geração milenar procura emprego em empresas com impacto, envolver-se com responsabilidades sociais pode ajudar as empresas a atrair os talentos desejados, ao mesmo tempo que melhora o comprometimento organizacional dos empregados atuais (Griek, 2017).

No seu estudo, Ersoy e Aksehirli (2015), focaram o efeito das atividades de responsabilidade social na reputação da organização, salientando que áreas como a relação com a comunidade, a sustentabilidade do produto/serviço e as atividades relacionadas com o ambiente, melhoram as relações com a comunidade e que a organização se torna mais atrativa. Portanto, o valor da responsabilidade social está a atrair talento. Uma boa reputação de responsabilidade social é uma excelente ferramenta para atrair quantos candidatos a empresa conseguir e quanto mais áreas a responsabilidade social cobrir, melhor, uma vez que algumas áreas são mais efetivas que outras (Ersoy & Aksehirli, 2015). Para um maior sucesso, os gestores e os executivos deveriam, ou ter uma visão multidimensional de responsabilidade social para atrair o maior número possível de candidatos, ou enfatizar a área de responsabilidade social que reflete a cultura da organização para atrair os candidatos que mais se adequam (Ersoy & Aksehirli, 2015).

Num questionário feito online na Roménia por Stancu, Grigore e Rosca (2011), foi perguntado aos empregados que aspetos tinham em conta ao formar uma opinião sobre uma marca. Os empregados consideraram que a opinião sobre a marca da empresa é formada considerando os seguintes critérios: respeito pelos direitos dos empregados (87%), ordenado justo (84%) e segurança no trabalho e desenvolvimento profissional (74%). Os empregados foram ainda questionados sobre o seu envolvimento em atividades de responsabilidade social: 87 de 245 responderam que não. E foi definido que as atividades mais atraentes são as doações e reciclagem. Outro aspeto importante é que as mulheres se empenham mais nas atividades de responsabilidade social do que os homens (Stancu et al., 2011).

Se uma empresa pretender atrair uma geração mais jovem e apostar em práticas de responsabilidade social que ajudam associações de animais, deve cumprir e mostrar os resultados dos seus feitos. Assim, poderá por exemplo, conseguir atrair a geração milenar que

tem nos seus principais interesses os seus animais de estimação. Os direitos dos animais são uma área de grande interesse atualmente, pelo que a aposta nesta área é uma maneira de as empresas se aproximarem da comunidade interna e externa.

5. Melhor empenho e desempenho

Num estudo de Griek (2017), os empregados mostraram estar mais empenhados e ter melhor desempenho quando se sentem bem com as práticas de responsabilidade social da organização, pois, informar os empregados do empenho da empresa para ajudar o ambiente e também celebrar esse empenho, faz com que os empregados se tornem mais ativos e empenhados no seu trabalho (Griek, 2017). Também Prutina (2016), no seu estudo, descobriu que o efeito da responsabilidade social no comportamento organizacional se torna ainda maior quando as companhias se dedicam à criação de valores e constroem uma cultura baseada em valores de responsabilidade social e comprometimento organizacional.

Penha, Rebouça, Sá de Abreu & Parente (2016), confirmaram que a percepção de responsabilidade social dos funcionários em relação às empresas em que trabalham, tem um impacto forte na satisfação com a liderança, com o trabalho, com os colegas de trabalho e com o ordenado. As empresas que se preocupam com a satisfação dos empregados devem investir na adesão e manutenção das práticas de responsabilidade social bem como na disseminação entre os empregados. É recomendável que as empresas criem e promovam ambientes que incorporem a responsabilidade social nas atividades dos empregados, reforçando assim as atitudes positivas (Penha et al., 2016). Seria, portanto, uma vantagem para as empresas aperfeiçoar o programa de responsabilidade social destinado a diferentes grupos de *stakeholders* para assim ampliar a percepção positiva e reter profissionais orgulhosos que desenvolverão comportamentos positivos sem intenção de rotatividade (Vasconcelos et al., 2017).

O estudo de Sobral (2016), mostrou que o investimento em práticas de responsabilidade social económica e em práticas de responsabilidade social para com os trabalhadores, potencia maiores níveis de bem-estar e satisfação no trabalho e, conseqüentemente, contribui para uma empresa mais saudável com níveis de desempenho mais elevados e com uma maior capacidade competitiva. Este estudo mostrou igualmente que a aposta em práticas de responsabilidade social contribui para colaboradores com maiores níveis de bem-estar afetivo no trabalho e para colaboradores mais satisfeitos com a sua situação laboral (Sobral, 2016).

Participar em eventos de ajuda animal como campanhas de adoção e recolha de donativos são atividades que permitem aos empregados ficarem cientes de que estas existem, e a sua participação nas mesmas permite-lhes sentirem-se que fazem parte delas. É uma estratégia de responsabilidade social que alia o bem-estar dos empregados com o bem-estar da sociedade, em que a empresa envolve os empregados e estes ao sentirem que a empresa os envolve, sentem-se bem com o seu trabalho e tornam-se mais empenhados.

6. Mais criatividade

A responsabilidade social melhora o envolvimento criativo dos empregados: ideias novas e práticas, originalidade e soluções criativas. Quando as empresas expressam os seus valores e paixões através da responsabilidade social, os empregados são inspirados a desenvolver novas e melhores ideias para fazer o seu trabalho (Griek, 2017).

Uma empresa cuja paixão e valores se baseie na proteção dos animais, agindo com programas de responsabilidade social para aí voltados, mostrará aos seus empregados que não se tratam apenas de ideias em papel, mas sim de ideias em ação, o que irá inspirá-los ao testemunhar essa realidade.

7. Sentido de propósito

A responsabilidade social é mais do que um gesto de relações públicas. Os empregados deveriam sentir-se livres para dar a sua opinião se alguma coisa estiver a faltar na política de responsabilidade social e sentir também que são um grande contributo para o bem maior que estão a tentar criar, pois hoje em dia o foco não cai apenas sobre as vantagens que os beneficia diretamente: ginásio nas instalações, almoço, benefícios de saúde, entre outros (Widjaya, 2016). É importante que a empresa tenha medidas de responsabilidade social e que faça o que puder para reduzir o impacto nas suas vidas pessoais, comunidades, recursos e no ambiente (Widjaya, 2016).

Ao ajudar a causa animal, por exemplo, participando as esterilizações para animais de rua, poderá fazer com que os empregados sintam que estão a trabalhar numa empresa que tem nos seus interesses ajudar a cidade onde está inserida.

8. As políticas de responsabilidade social como objetivos

O programa de responsabilidade social da empresa deve ser parte dos objetivos chave da empresa de modo a fazer os empregados sentirem-se validados (Widjaya, 2016). A responsabilidade social precisa ser essencial no negócio, não só para manter a presença no

mercado mas também para reduzir o *turnover* e aumentar a moral dos seus recursos humanos (Widjaya, 2016).

A maior parte das pequenas empresas implementam práticas de responsabilidade social ocasionais que não estão conectadas à estratégia principal da empresa. As vantagens reais de um programa de responsabilidade social só serão notadas quando este está interligado com o objetivo da empresa (Martinez-Conesa, Soto-Acosta, & Palacios-Manzano, 2016).

Uma empresa que não trabalhe com produtos de origem animal ou que não trabalhe com empresas que apoiem atividades cruéis com os animais, ou uma empresa que fabrique artigos para animais cujo objetivo seja relacionar-se com a população que protege os animais e tenha nas suas práticas de responsabilidade social atividades que visam falar a favor dos animais, são empresas que sem dúvida estarão a aliar o seu objetivo principal com o seu programa de responsabilidade social. São empresas assim, que aliam o seu negócio ao seu programa de responsabilidade social, que serão notadas e que merecerão o respeito dos colaboradores e dos consumidores.

9. Vantagem Competitiva

Fernandez (2015) afirma que uma administração e uma gestão guiadas pelas políticas de responsabilidade social é altamente recomendável, e que aplicar os princípios de responsabilidade social apresentando relatórios de sustentabilidade assegura vantagens financeiras. Este autor verificou que as empresas que obtiveram maior taxa de sustentabilidade, apresentaram melhores resultados financeiros, isto é, a relação responsabilidade social e desempenho financeiro mostrou-se positiva nas duas direções. Ou seja, as políticas de responsabilidade social transformam-se em maior lucro e o maior lucro transforma-se em políticas socialmente responsáveis (Fernandez, 2015). Em termos económicos pode afirmar-se que, para as empresas, um melhor programa de responsabilidade social melhora o desempenho financeiro e, por sua vez, as empresas que têm maior poder financeiro apresentam um melhor comportamento social (Fernandez, 2015). Bhardwaja, Chatterjeeb, Demirb e Turutb (2017), no seu estudo que envolveu duas empresas, verificaram que quando o retorno de um produto produzido por uma empresa que investe na responsabilidade social é grande, as duas empresas interessam-se por investir nessa área porque assim poderão cobrar preços mais altos. E também que o intuito de pagar por um produto, aumenta no consumidor quando este observa que essa empresa investe em práticas de responsabilidade social de qualquer tipo (Bhardwaja et al., 2017). Isto leva a um *feedback*

positivo que encoraja as organizações a aplicarem políticas de responsabilidade social com os seus recursos financeiros e ver como esse investimento se transforma em melhores retornos financeiros (Fernandez, 2015). Becchetti et al (2005), observaram no seu estudo que de facto os empregados de organizações que aplicam uma política de responsabilidade social produzem mais lucro. Fernández, Boga & Faria (2013), concluíram que a responsabilidade social é uma fonte de vantagem competitiva nas empresas, principalmente naquelas que respeitam a comunidade onde estão inseridas. Melhoram a imagem da empresa e ajudam a sustentabilidade financeira (Alejandro et al., 2013). Assim as empresas observam todos os aspetos sociais essenciais à empresa e não só ao ambiente. Pois, ao tornarem-se mais sofisticadas em termos de responsabilidade social, as empresas, desenvolvem gradualmente consciência pela sinergia entre a inovação e sustentabilidade (Martinez-Conesa et al., 2016).

A sociedade preocupa-se cada vez mais em proteger os direitos dos animais pelo que uma empresa que idealize e implemente objetivos para apoiar causas animais, irá certamente sobressair positivamente na sociedade e assim ganhar consumidores fiéis. Como referido anteriormente, as empresas que investem em práticas de responsabilidade social lucram mais quando os consumidores assim o percebem. Assim, não seria de duvidar que uma empresa que invista em práticas com interesse para a população, como os direitos animais, venha a lucrar.

Em conclusão, apesar do crescimento da responsabilidade social nos últimos anos, estas práticas ainda estão ligadas apenas às grandes empresas (Martinez-Conesa et al., 2016). A inovação ou a capacidade de incluir as expectativas da sociedade na maneira como uma empresa opera os seus produtos e serviços será crítico para a competitividade no futuro pois o foco deveria estar em integrar diferentes atividades e juntá-las à estratégia da empresa (Martinez-Conesa et al., 2016). A inovação é uma ferramenta indispensável à implementação de práticas de responsabilidade social, e a mudança em direção à sustentabilidade requer constante inovação (Martinez-Conesa et al., 2016).

Os resultados do estudo de Martinez-Conesa et al., 2016, mostraram que as empresas que são mais proativas nas atividades de responsabilidade social poderão ser as empresas com melhor desempenho. Esta ligação é moderada pela inovação. O efeito da responsabilidade social na performance da empresa melhora através de uma performance inovadora. Ainda, os resultados mostram que a responsabilidade social é um mecanismo importante para a inovação, eficiência e eficácia das empresas. E também, os resultados do estudo, oferecem confirmação empírica de suposições teóricas anteriores sobre a conexão

entre a responsabilidade social e a inovação. As preocupações da sociedade impulsionam à inovação (Martinez-Conesa et al., 2016).

De maneira a acompanhar a sociedade onde estão inseridas, as empresas têm de se manter atualizadas tanto sobre o que os colaboradores precisam como com o que os consumidores querem. Os programas de responsabilidade social caem na mesma lógica. Vivemos em constante evolução e neste momento a consciência sobre os animais está a ganhar “terreno” em várias áreas que afetam a sociedade – a nível pessoal, a nível ambiental e a nível económico. Enveredar por essa área de atuação é não apenas um benefício interno – empregados satisfeitos, comprometidos, motivados, empenhados, como externo – clientes fiéis.

3. Comprometimento Organizacional

Nas últimas décadas, a investigação dedicada a entender a natureza, os antecedentes e as consequências do comprometimento organizacional tem sido vasta (Chughtai & Zafar, 2006). O conceito de que o capital humano é o elemento primordial das organizações tem ganho cada vez mais importância, destacando assim, o valor da gestão de recursos humanos e a importância da análise do comprometimento organizacional. Neste sentido, a preocupação por parte das organizações em entender a relação com os seus colaboradores e o seu tipo de comprometimento organizacional tem crescido (e.g., Costinha, 2013).

As teorias sobre o comprometimento organizacional têm origem na sociologia, psicologia e na antropologia pois estas áreas procuram entender os processos que levam as pessoas a estabelecer vínculos de permanência com determinados grupos (Marques 2014; Menezes & Bastos, 2009).

Ao longo dos últimos anos vários autores têm expressado a sua definição de comprometimento organizacional. De acordo com Becker (1960, p. 32), “o comprometimento acontece quando uma pessoa investe numa certa área e se compromete de forma consistente com uma determinada atividade”. Hrebiniak e Alluto (1972), definem o comprometimento como um evento que transforma o indivíduo devido à interação com a empresa e aos benefícios e investimentos realizados ao longo do tempo. Na mesma linha de pensamento, Mowday, Porter e Steers (1982, p. 226), definem comprometimento organizacional como “o grau de identificação de um indivíduo para com a sua organização”, pois, segundo estes autores o comprometimento organizacional resulta das atitudes dos

colaboradores perante as suas crenças e comportamentos ligados à empresa, ou seja, por esta sustentadas ou geradas (Mowday et al., 1982). Robbins (2002, p. 67), define o comprometimento como sendo “a situação em que o trabalhador se identifica com a empresa e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização”. Ou seja, o comprometimento é um estado psicológico que liga o indivíduo à organização, aumentando o desejo de nela permanecer (Meyer & Allen, 1990; 1997). Este “compromisso psicológico” entre um colaborador e a sua organização pode ocorrer de três formas: 1) quando as atitudes e os comportamentos são adotados simplesmente para ganhar recompensas específicas; 2) quando um indivíduo é influenciado a aceitar o estabelecimento ou manutenção de uma relação satisfatória com a organização; e 3) quando essa influência é aceite porque as atitudes induzidas se identificam com os próprios valores do indivíduo (Meyer & Allen, 1990; Marques, 2014). Partindo destes três tipos de compromisso psicológico, Meyer e Allen (1990; 1991), desenvolveram o modelo tridimensional (*vide* tabela 1), onde o comprometimento organizacional assume, simultaneamente, três dimensões: afetiva, calculativa ou instrumental e normativa (tabela 1), caracterizando assim os indivíduos como colaboradores que permanecem na empresa porque querem, porque precisam ou porque são obrigados (Albuquerque, Marques, Medeiros, & Siqueira, 2003; Meyer & Allen, 1990; 1991).

Tabela 1

Modelo de Meyer e Allen (1991)

Tipo de Comprometimento	Caracterização	Motivos para permanecer na organização	Característica distinta
Afetivo	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente vinculado com a organização.	O indivíduo sente que quer permanecer na organização.	Desejo
Instrumental/Calculista	Grau em que o indivíduo se mantém vinculado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída.	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer na organização.	Necessidade
Normativo	Grau em que o indivíduo possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer na organização.	Obrigaçã

Fonte: Santos (2014); adaptado por Rego (2002) com base em: Allen & Meyer (1990, 1993); Meyer & Allen (1991)

Os três tipos de comprometimento não são mutuamente exclusivos. Pessoas mais comprometidas afetiva e normativamente, são normalmente mais assíduas e pontuais, adotando mais comportamentos de cidadania organizacional e empenhando-se mais nas suas tarefas e objetivos. Isto é, contribuem mais positivamente para a organização (Allen & Meyer, 1990; Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2012).

3.1. Antecedentes do Comprometimento Organizacional

Desde o florescimento do constructo de comprometimento organizacional, foram realizadas centenas de estudos procurando identificar os fatores envolvidos no desenvolvimento do comprometimento organizacional. Por exemplo, a investigação tem mostrado que o comprometimento se encontra positivamente relacionado com características pessoais como a idade, o estado civil, o nível de escolaridade, o tempo de serviço na organização (e.g., Chughtai & Zafar, 2006). Embora Mathieu e Zajac (1990), tenham verificado que os fatores demográficos não eram preditores significativos do comprometimento organizacional, Marques (2014), através de uma amostra de 212

trabalhadores temporários, concluiu que quanto maior a antiguidade do trabalho, maior o nível de comprometimento normativo, e que, com o passar do tempo e da idade do trabalhador, o comprometimento do tipo calculativo aumenta. Também Iqbal (2010), observou que o tempo de serviço na organização está significativamente associado ao comprometimento, embora não tenha registado correlações entre o comprometimento e a idade (Iqbal, 2010).

A literatura tem mostrado igualmente, que o comprometimento está relacionado a características de trabalho tais como a autonomia de tarefas (e.g., Sisodia & Das, 2013), feedback (e.g., Joo & Park, 2010; Obi-Nwosu, Chiamaka, & Tochukwu, 2013) e desafio no trabalho (e.g., Aruștei, 2013) e certas experiências de trabalho, como segurança no emprego (Yousef, 1998), oportunidades de promoção (e.g., Gathungu, Iravo, & Namusonge, 2015), oportunidades de formação (e.g., Ismail, 2016), percepções de justiça organizacional (e.g., Ari, & Çağlayan, 2017), liderança partilhada e capital psicológico coletivo (e.g., Wu & Chen, 2018) entre outras (*see* DeCottis & Summers, 1987; Samudi, Slambolchi, & Mobarakabadi, 2016, *for a revision*).

Irefin e Mechanic (2014), investigaram uma equipa de trabalhadores da *Coca-Cola Company Plc*, observando que o seu nível de comprometimento é elevado devido à segurança no emprego. Os trabalhadores da *Coca-Cola Company Plc* mostraram-se preocupados com o desempenho da empresa, e a maioria está satisfeita com o seu trabalho, não mostrando intenção de sair (Irefin & Mechanic, 2014). Estudos mais recentes mostram, por exemplo, que num ambiente de grande desemprego as dimensões afetiva e normativa têm um comportamento similar num ambiente de total emprego. Mas, a dimensão instrumental aumenta significativamente num contexto de grande desemprego, provando assim que o comprometimento instrumental não está ao mesmo nível que o afetivo ou o normativo. É sim um fator antecedente que pode ter um efeito positivo nos outros dois tipos de comprometimento, se existir uma ligação entre o futuro da organização e do colaborador (Alguacil, Devece, & Palacios-Marqués, 2016). Os resultados do estudo de Hanaysha (2016), sugerem que o ambiente no local de trabalho é um fator muito importante e que pode afetar a satisfação no trabalho, já que quanto mais os colaboradores estão comprometidos com o local de trabalho, maior é o nível de comprometimento para com a organização. Outras pesquisas mostram que a confiança nas chefias (e.g., Seifert, Brocckner, Bianchi, & Moon, 2016) e a satisfação com as recompensas (e.g., Costinha, 2013) são também importantes antecedentes do comprometimento organizacional.

Neste sentido, e de acordo com Gul (2015), é possível às organizações tentar mudar a atitude e o comportamento dos seus colaboradores, implementando fatores que aumentem o seu comprometimento organizacional, como por exemplo, implementando uma gestão do desempenho, um sistema de recompensas, ou através das oportunidades de formação e desenvolvimento.

3.2. Consequentes do Comprometimento Organizacional

À semelhança do que ocorre com os antecedentes, também os consequentes deste constructo têm sido alvo de extensa investigação (e.g., Randal, 1990). Efeitos do comprometimento organizacional têm sido estudados não só em variáveis organizacionais, mas também em variáveis individuais. Na tabela 2 é possível observar uma síntese de algumas consequências positivas e negativas para o indivíduo e organização, de acordo com os níveis de comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional surge também associado ao absentismo, à rotatividade, aos comportamentos de cidadania organizacional, ao desempenho (e.g., Nazir & Islam, 2017; Rikketa, 2002), à satisfação (e.g., Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Morrow, 2011; Srivastava, 2013; Valaei & Rezaei, 2016) e à participação e lealdade (e.g., Foster, Whysall, & Harris, 2008; Iqbal, Tufail, & Lodhi, 2015; Park, 2015). Por exemplo, Nascimento (2010), observou que a lealdade à organização depende do comprometimento afetivo e normativo, e que a satisfação revelou ser mais dependente do comprometimento organizacional normativo do que do comprometimento afetivo. Vários estudos têm mostrado que o comprometimento organizacional também diminui a rotatividade. Irefin e Mechanic (2014) encontraram uma relação significativa entre o comprometimento e a rotatividade, significando que a taxa de rotatividade é determinada pelo nível de comprometimento dos empregados. Francisco e Claro (2014), encontraram resultados semelhantes no seu estudo, observando que quanto mais comprometido afetivamente o trabalhador estiver com a organização, menos intenção tem de sair desta. Também Rego e Souto (2004), demonstraram que o comprometimento afetivo e o normativo diminuem a intenção de abandonar a empresa, a taxa de absentismo e propiciam um melhor desempenho.

Tabela 2

Consequências do comprometimento organizacional

Nível de comprometimento	Consequências			
	Individual		Organizacional	
	Positivas	Negativas	Positivas	Negativas
Baixo	Criatividade individual, inovação e originalidade. Utilização dos recursos humanos de maneira mais efetiva.	Avanço e promoção na carreira mais lento. Custos pessoais como resultado de denúncias. Possível expulsão, saída ou esforço para derrotar os objetivos da empresa.	Rotatividade de empregados disruptivos/ com baixo desempenho. Estrago limitado, moral mais alta, entrada de substituto. Denúncias com consequências benéficas para a empresa.	Maior rotatividade, atrasos e absentismo. Falta de intenção em ficar, baixa qualidade de trabalho, deslealdade com a empresa, atividade ilegal contra a empresa, comportamento limitado, modelo prejudicial, denúncias com consequências destrutoras, controle organizacional limitado sobre os empregadores.
Moderado	Sentimentos intensificados de pertença, segurança, eficácia, lealdade e dever. Criatividade individual, identidade distinta da empresa.	Avanço na carreira e oportunidades de promoção poderão ser limitadas. Compromisso difícil entre comprometimentos segmentais.	Aumento da posse do empregado, intenção limitada de desistir, rotatividade limitada e maior satisfação no trabalho.	Os empregadores podem limitar o comportamento de papéis extra e os comportamentos de cidadania. Os empregadores podem equilibrar as demandas organizacionais com as demandas não relacionadas ao trabalho. Possível redução na eficácia organizacional.
Alto	Avanço individual na carreira e compensação aumentada. Comportamento recompensado pela organização.	Crescimento individual, criatividade, inovação e oportunidades de mobilidade mudam. Resistência bureaupática à mudança. Estresse e tensão nas relações sociais e familiares. Falta de solidariedade entre colegas.	Força de trabalho segura e estável. Os funcionários aceitam as demandas da organização para uma maior produção. Altos níveis de competição de tarefas e desempenho. Objetivos organizacionais podem ser alcançados.	Utilização ineficaz de recursos humanos. Falta de flexibilidade organizacional, inovação e adaptabilidade. Inviolável confiança em políticas e procedimentos anteriores. Irritação e antagonismo dos trabalhadores excessivamente zelosos. Atos ilegais / antiéticos cometidos em nome da organização.

Fonte: Adapt. de Samudi et al. (2016, p. 51) e Randall (1987, p. 462)

Em suma, os indivíduos que apresentam níveis mais baixos de comprometimento com a sua organização, fazem apenas o indispensável, estando mais preocupados com o seu sucesso pessoal do que com o sucesso da organização (Irefin & Mechanic, 2014). Por outro lado, os empregados com níveis altos de comprometimento sentem-se parte integral da empresa, empregando os seus “corações” no trabalho e na missão da empresa, e trabalhando como se a empresa lhes pertencesse (Irefin & Mechanic, 2014).

3.3. Estratégias para a Gestão do Comprometimento Organizacional

O comprometimento dos colaboradores é um fator essencial para o desenvolvimento e para o sucesso das organizações (e.g., Gul, 2015). Assim, torna-se premente que as organizações apostem no incremento e na gestão do comprometimento organizacional do seu capital humano. Neste sentido, Meyer e Allen (1997), sugerem que ao implementar políticas e práticas de recursos humanos como uma estratégia para gerir o comprometimento organizacional, é importante considerar o seguinte: 1) se os interesses da organização e dos membros da organização não coincidem; 2) os gestores não devem definir e comunicar os valores de maneira a inibir a flexibilidade, a criatividade e a habilidade de adaptação à mudança; e 3) não se devem criar expectativas elevadas sobre as práticas implementadas para aumentar o comprometimento organizacional (Manetje, 2006; Meyer & Allen, 1997).

Algumas estratégias para gerir o comprometimento dos empregados podem ser enumeradas:

1. Estabelecer regras claras e ser transparente ao implementá-las através dos diferentes níveis hierárquicos da empresa, uma vez que a percepção de justiça e o resultado afetam o comprometimento (Seifert et al., 2016). A relação entre os colegas de trabalho e os superiores hierárquicos deverá ser estabelecida com base no respeito e na partilha de conhecimento. O *layout* do local de trabalho e da cultura organizacional são também muito importantes para ressaltar o comprometimento organizacional (Hanaysha, 2016).
2. Apenas os processos ou os resultados justos fazem a diferença. Às vezes os gestores podem ter mais controlo dos resultados ou das decisões do que do processo para tomar essas decisões, ou vice-versa. A pesquisa indica que gerir apenas um destes aspetos é suscetível de resultar numa mudança substancial no comprometimento dos empregados (Seifert et al., 2016).

3. Conhecer as expectativas dos empregados. Cada empregado tem necessidades diferentes e individuais. Para chegar a todas as necessidades poderia ser agendado um encontro ao longo do ano, assim como reuniões de avaliação informais e criar um questionário de feedback online cada vez que um projeto é finalizado. Isto iria permitir perceber a experiência dos empregados bem como as suas expectativas que não foram (Seifert et al., 2016). Ou seja, quando o empregado mostra um comportamento positivo através do comprometimento é capaz de desenvolver um maior comprometimento organizacional devido à motivação de querer alcançar os objetivos (Hanaysha, 2016).
4. Comprometer-se com uma comunicação de informação aberta e fluida entre superiores hierárquicos e empregados. Gerir efetivamente a lacuna experiência-expectativa requer uma organização atenta aos sinais e com capacidade para aprender com as situações em que as expectativas dos empregados são ultrapassadas. Isso irá permitir aos gestores construir uma lista de razões para as expectativas superadas e não superadas (Seifert et al., 2016). A comunicação é a chave para gerir e contruir uma relação baseada na confiança.
5. As empresas devererão adotar um sistema compreensivo e integrado de gestão do desempenho para ajudar a evidenciar o comprometimento do empregado (Gul, 2015).
6. Os programas de formação e desenvolvimentos deverão ser desenhados de maneira a desenvolver nos empregados o conhecimento e a capacidade para o trabalho presente e futuro (Gul, 2015).
7. Um sistema de recompensas justo e transparente deverá ser desenvolvido e implementado para incutir confiança e lealdade entre os empregados e as chefias (Gul, 2015). Isto porque, a relação existente entre o envolvimento, o comprometimento, as recompensas e a identificação organizacional, é positiva e significativa (Costinha, 2013). Se as recompensas têm um peso considerável no comprometimento dos colaboradores, as políticas organizacionais devem apostar numa melhoria contínua do sistema de recompensas (Costinha, 2013).
8. Quanto maior for o elo de ligação com a empresa e com os seus valores, maior será o comprometimento dos colaboradores (Costinha, 2013). Ou seja, se os colaboradores não se sentirem identificados com a sua organização e isso irá refletir-se na sua dedicação para com a mesma (Costinha, 2013).

Em síntese, quando os colaboradores percebem a sua empresa como justa, com um estilo de gestão flexível, uma comunicação aberta e horizontal, e envolvida em comportamentos e ações de responsabilidade social, apresentam uma maior probabilidade de nela permanecer (e.g., Prutina, 2016).

Na verdade, todos os processos, práticas, políticas e ações de uma organização, parecem afetar o comprometimento dos seus recursos humanos. Todas as decisões tomadas e todas as ações vão ter efeito na percepção do empregado em relação à empresa como um todo e, por conseguinte, afetar a imagem da empresa. Assim, “servir” os colaboradores e ir ao encontro das suas necessidades é indispensável. Neste sentido, e considerando não só os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, mas também as vantagens e benefícios da presença dos animais de estimação no local de trabalho anteriormente mencionadas, parece fundamental que as organizações apostem nesta prática, já que poderá funcionar como um forte preditor do comprometimento organizacional.

PARTE II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

4. Objetivos e hipóteses de investigação

Esta investigação tem como objetivo analisar o impacto que a implementação de práticas associadas à presença de animais de estimação no local de trabalho, tem em variáveis como a perceção de responsabilidade social e comprometimento organizacional, tendo como variável mediadora as atitudes face aos animais. Foram definidas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A implementação de práticas associadas à presença de animais de estimação no local de trabalho influencia positivamente a perceção de responsabilidade social que os colaboradores têm em relação à empresa.

H2: A implementação de práticas associadas à presença de animais de estimação no local de trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional.

H3: A implementação de práticas associadas à presença de animais de estimação no local de trabalho tem um impacto positivo no local de trabalho.

5. Metodologia

5.1. *Amostra*

A amostra recolhida é composta por um total de 177 participantes, dos quais 78% ($n = 138$) são do género feminino e 22% ($n = 39$) são do género masculino, com idades compreendidas entre os 20 e os 64 anos ($M = 38.56$; $DP = 12.11$). Em relação ao estado civil, 42.4% ($n = 75$) são solteiros, 49.2% ($n = 87$) são casados ou vivem em união de facto, e 8.5% ($n = 15$) são divorciados/separados ou viúvos. No concerne ao número de filhos dos participantes, a maioria (43.5%, $n = 77$) não tem filhos, seguindo-se os participantes com dois filhos (20.3%, $n = 36$) e com um filho (19.8%, $n = 35$). No que diz respeito à naturalidade, a maior parte dos participantes são do Alentejo e Algarve (37.9%, $n = 67$), das Beiras, Estremadura e Ribatejo (26.0%, $n = 46$) e da área metropolitana de Lisboa (14.1%, $n = 25$).

Em termos de habilitações literárias, a maioria dos participantes (39%, $n = 69$) possui Licenciatura, seguindo-se os participantes com Ensino Secundário (28.2%, $n = 50$) e os participantes com Mestrado (17.5%, $n = 31$).

No que se refere ao vínculo contratual, 103 (58.2%) dos participantes encontra-se com contrato sem termo, 60 (33.9%) com contrato a termo e 14 (7.8%) com recibos verdes. Relativamente ao horário laboral, 87% ($n = 154$) dos participantes encontram-se a *Full-time*, e 13% ($n = 23$) encontram-se a *Part-time*. No que respeita à função profissional ocupada pelos participantes, a maioria ($n = 31$, 17.5%) é Professor(a), seguindo-se Administração ($n = 20$, 11.3%), Operador(a) de Loja ($n = 15$, 8.5%) e Assistente Técnico(a) ($n = 12$, 6.8%).

Relativamente aos animais, 75.7% ($n = 134$) tem animais de estimação, 24.3% ($n = 43$) não tem. Aos 24.3% ($n = 43$) que respondeu não ter animais foi perguntado se estariam a pensar adoptar, dos quais 6.8% ($n = 12$) respondeu que sim e 18.1% ($n = 31$) respondeu que não. Ainda, aos 6.8% que respondeu estar a pensar adoptar um animal, perguntou-se qual animal, ao que a maioria respondeu Gato 3.4% ($n = 6$) seguidamente de Cão 2.8% ($n = 5$).

Aos 75.7% ($n = 134$) que respondeu ter animais perguntou-se quantos têm, ao que a maioria 24.3% ($n = 43$) respondeu ter 1 animal, seguidamente 18.6% ($n = 33$) respondeu ter 2 e 13.6% ($n = 24$) respondeu ter 3. Relativamente ao tempo que passam com os animais, a maioria 34.5% ($n = 61$) respondeu passar mais de 4 horas, 15.3% ($n = 27$), entre 1 a 2 horas e 14.1% ($n = 25$) entre 2 a 3 horas.

5.2. Instrumentos

Nos questionários aplicados foram utilizadas as seguintes escalas:

Percepção de Responsabilidade Social – a percepção dos colaboradores quanto ao envolvimento da organização onde trabalham, nas práticas de responsabilidade social, foi avaliada com recurso à versão portuguesa de Duarte (2011). Esta escala contém 16 itens, numa escala de resposta de Likert de 1 a 7, e avalia a percepção do envolvimento da organização em práticas de responsabilidade social em três dimensões: perante os colaboradores (itens 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7); perante o ambiente e comunidade (itens 8, 9, 10, 11, 12 e 13) e a responsabilidade social económica (itens 14, 15 e 16). A escala apresentou um alfa de 0.95 e as restantes dimensões, um alfa de 0.93 (dimensão colaboradores), 0.94 (dimensão ambiente e comunidade) e 0.84 (dimensão económica).

Comprometimento organizacional – foi avaliado através da escala da adaptação Portuguesa de Nascimento, Lopes, & Salgueiro (2008), da escala originalmente desenvolvida por Meyer e Allen (1997). É uma escala composta 19 itens que contemplam 3 componentes: afetiva (e.g., item 6 “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim”); normativa (e.g., item 12 “Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora”) e calculativa (e.g., item 1 “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa”). As respostas são dadas numa escala de tipo Likert de 7 pontos, na qual (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”. Os itens 2, 5, 7 e 15 são invertidos. A escala apresentou um alfa de 0.92, e as restantes dimensões apresentaram a um alfa de 0.85 (dimensão afetiva), 0.86 (dimensão normativa) e 0.80 (dimensão calculativa).

Atitudes face aos animais – foi utilizada a The Pet Attitude Scale de Templer e colegas (1981). Esta escala mede a preferência das atitudes em relação aos animais de estimação e foi traduzida para a língua Portuguesa para o presente estudo. É uma escala composta por 18 itens que avaliam 3 fatores: amor e interação (e.g., item 11 “Adoro animais”); animais em casa (e.g., item 6 “Considero que os animais de estimação devem ser sempre mantidos fora de casa”); e alegria de ser dono de um animal de estimação (e.g., item 1 “Eu gosto de ver os animais de estimação a desfrutar da sua comida”). Os itens 4, 6, 9, 12, 13, 15 e 17 são itens reversíveis. As respostas são dadas numa escala de tipo Likert de 7 pontos, na qual (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”, e valores de resposta mais altos correspondem a atitudes mais favoráveis face aos animais de estimação. A escala apresentou um alfa de 0.94, e as restantes dimensões apresentaram a um alfa de 0.88 (dimensão amor e intenção), 0.89 (dimensão animais em casa) e 0.75 (dimensão alegria de ser dono).

Desejabilidade Social – foi avaliada através da versão curta da Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne, adaptada e validada para a população Portuguesa por Pechorro, Vieira, Poiares e Marôco (2012). É uma escala compósita composta por 12 itens, respondidos de forma dicotómica (Sim/Não). Pontuações mais elevadas nesta escala refletem a tendência de dar respostas socialmente mais desejáveis. Exemplos de itens: item 1 “Por vezes, quando não consigo o que quero fico chateado(a)”, item 4 “Já fingi estar doente para me safar de uma situação”. Os itens 1, 2, 4, 5, 7, 10 e 11 são itens reversíveis. A consistência interna da escala

de desejabilidade social foi avaliada através do coeficiente Kuder-Richardson, tendo apresentado um valor de 0.66.

Cenários - Foram criados dois cenários. No cenário 1 são apresentadas três medidas/práticas que uma empresa poderá adotar tendo em vista a melhoria do desempenho dos colaboradores e o sucesso do negócio: 1- Horário Flexível de Trabalho; 2- Programa de Atividade Física para todos os colaboradores; 3- Programa de transição para a reforma. No cenário 2 foi acrescentada mais uma medida/prática implementada pela empresa: Possibilidade de os colaboradores levarem os seus animais de estimação para o local de trabalho. Estes cenários têm como objetivo observar se esta última medida tem um impacto mais positivo na percepção dos trabalhadores face ao desempenho, sucesso do negócio, satisfação, etc., comparativamente àqueles que responderam ao cenário 1. Cerca de 84 participantes responderam ao cenário 1 e 92 ao cenário 2.

Outras questões – Foram contempladas questões sobre o impacto que os animais têm no local de trabalho, vantagens e desvantagens da presença de animais no local de trabalho e foram pedidos exemplos de estratégias que as empresas podem adotar para gerir a presença de animais no local de trabalho.

Dados Sociodemográficos – Com vista à caracterização da amostra, foram ainda colocadas questões aos participantes sobre género, idade, naturalidade, estado civil, nº de filhos, habilitações literárias e situação profissional. Foram ainda contempladas questões sobre os animais de estimação, nomeadamente se possuem animais de estimação, quantos animais possuem, se estão a pensar adotar/adquirir alguma animal e quanto tempo passam com os animais de estimação.

5.3. Procedimentos

Para a recolha de dados necessários a esta investigação foram desenvolvidos dois questionários (cenário 1 e cenário 2) de preenchimento *online* criado utilizando os recursos disponibilizados pela *Google Docs*. Os questionários foram aplicados num período de cerca de dois meses nas redes sociais, por *e-mail* e alguns foram recolhidos presencialmente, em papel, em locais públicos. Foram garantidos o anonimato e confidencialidade.

5.4. Análise dos Dados

A informação colocada nos questionários online foi extraída para uma folha de cálculo (Microsoft Office Excel) e esses dados foram posteriormente importados para o software SPSS para análise de dados. A análise de dados foi realizada com recurso ao software SPSS (v.25).

6. Resultados

6.1. Estatística Descritiva

As médias, desvios-padrão e valores de consistência interna das variáveis em estudo encontram-se na tabela 3.

Tabela 3

Médias e desvios-padrão

Variáveis	<i>M</i>	<i>DP</i>
Responsabilidade Social	5.70	1.10
Colaboradores	5.93	1.09
Ambiente e Comunidade	5.27	1.43
Económica	6.01	1.10
Comprometimento Organizacional	4.97	1.09
Afetivo	5.16	1.26
Normativo	4.83	1.36
Calculativo	4.91	1.14
Atitudes face aos Animais	5.59	1.23
Amor e intenção	5.67	1.48
Animais em casa	5.46	1.28
Alegria de ser dono	5.85	1.20

É possível observar que a responsabilidade social apresenta uma média de 5.79 ($DP = 1.10$), sendo a dimensão Responsabilidade social económica aquela com média mais elevada ($M = 6.01$; $DP = 1.10$) e a dimensão responsabilidade social perante o ambiente e a comunidade aquela com média menor ($M = 5.27$; $DP = 1.43$). No que concerne ao

comprometimento organizacional este apresenta uma média de 4.97 ($DP = 1.09$), sendo o comprometimento afetivo a dimensão com maior média ($M = 5.16$; $DP = 1.26$) e a dimensão comprometimento organizacional normativo a dimensão com média menor ($M = 4.83$; $DP = 1.36$). A atitude face aos animais apresenta uma média de 5.59 ($DP = 1.23$) e as médias das suas dimensões variam entre 5.46 ($DP = 1.28$) para a dimensão animais em casa, 5.67 ($DP = 1.48$) para a dimensão amor/intenção e 5.85 ($DP = 1.20$), para a dimensão alegria de ser dono.

6.2. Análise Correlacional

Na tabela 4 é possível observar os valores de correlação entre as variáveis em estudo. A responsabilidade social apresenta correlações elevadas e estatisticamente significativas entre as suas três dimensões (entre $r = 0.59$ e $r = 0.93$). Apresenta também correlações moderadas e positivas com a variável comprometimento organizacional ($r = 0.57$, $p \leq 0.001$) e entre as dimensões (entre $r = 0.34$ e $r = 0.56$, $p \leq 0.001$). De notar alguma correlações estatisticamente significativas, embora baixas, entre a responsabilidade social e as atitudes face aos animais ($r = 0.16$), a responsabilidade social perante os colaboradores e a dimensão alegria de ser dono ($r = 0.15$), a responsabilidade social perante o ambiente e a comunidade e a atitude face aos animais ($r = 0.17$), a dimensão amor/intenção ($r = 0.18$) e a dimensão alegria de ser dono ($r = 0.20$). Em relação ao comprometimento organizacional, destacam-se correlações com a atitude face aos animais ($r = 0.15$) e as suas dimensões amor/intenção ($r = 0.15$) e alegria de ser dono ($r = 0.17$), e entre o comprometimento organizacional afetivo e a atitude face as animais ($r = 0.15$). Todas as dimensões da variável atitude face aos animais apresentam correlações elevadas entre si ($p \leq 0.001$). A variável desejabilidade social apresentou apenas uma correlação negativa com a responsabilidade social perante os colaboradores ($r = -0.16$).

Tabela 4

Correlações

Variáveis	1	1.1	1.2	1.3	2	2.1	2.2	2.3	3	3.1	3.2	3.3
1. RS	-											
1.1. RS Colaboradores	0.93**	-										
1.2. RS Ambiente Comunidade	0.92**	0.73**	-									
1.3. RS Económica	0.78**	0.70**	0.591**	-								
2. CO	0.57**	0.57**	0.49**	0.48**	-							
2.1. CO Afetivo	0.55**	0.56**	0.46**	0.42**	0.87**	-						
2.2. CO Normativo	0.53**	0.52**	0.47**	0.38**	0.91**	0.74**	-					
2.3. CO Calculativo	0.44**	0.42**	0.34**	0.46**	0.84**	0.56**	0.65**	-				
3. Atitudes Animais	0.16*	0.12	0.17*	0.11	0.15*	0.15*	0.09	0.16*	-			
3.1. Amor/Intenção	0.17*	0.14	0.18*	0.13	0.15*	0.12	0.08	0.20*	0.93**	-		
3.2. Animais em Casa	0.12	0.08	0.14	0.09	0.13	0.15	0.07	0.09	0.97**	0.83**	-	
3.3. Alegria ser dono	0.19*	0.15*	0.20**	0.12	0.17*	0.16	0.14	0.16*	0.90**	0.83**	0.81**	-
4. Desejabilidade Social	-0.14	-0.16*	-0.11	-0.07	-0.10	-0.12	-0.06	-0.10	-0.03	-0.09	-0.01	-0.04
	**	$p \leq$		0.001;		*		p		\leq		0.05

6.3. Cenários

Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre ambos os cenários na questão “impacto nos bons resultados da empresa – horário flexível de trabalho”, verificando-se uma média mais elevada no cenário 1 ($M = 6.15$; $DP = 1.03$), comparativamente ao cenário 2 ($M = 5.83$; $DP = 1.46$), para $t_{(174)} = 1.66$, $p = 0.008$. Também na questão “impacto nos bons resultados da empresa – programa de transição para a reforma” tendo esta prática uma média superior e estatisticamente significativa entre os cenários ($t_{(174)} = 1.45$, $p = 0.035$).

Tabela 5

Impacto das práticas nos resultados da empresa – Cenários 1 e 2

	<i>Cenário 1 (n = 84)</i>			<i>Cenário 2 (n = 92)</i>		
	Impacto nos bons resultados da empresa	Impacto em termos percentuais	em	Impacto nos bons resultados da empresa	Impacto em termos percentuais	em
	<i>DP</i>	<i>%</i>		<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>%</i>
Horário Flexível de Trabalho	.15	1.03	70% a 80%	5.83	1.46	70% a 80%
Programa de Atividade Física	.54	1.30	70% a 80%	5.41	1.55	70% a 80%
Programa de transição para reforma	.0	1.0	70% a 80%	5.79	1.50	70% a 80%
Levar o animal de estimação para o local de trabalho			-	4.88	1.99	70% a 80%

Em relação ao cenário 2, observa-se que a prática “levar o animal de estimação para o local de trabalho” apresenta uma média de 4.88 ($DP = 1.99$), e à semelhança de todas as práticas apresentadas, os participantes consideram que esta terá um impacto a rondar os 70% a 80% nos bons resultados da empresa.

Tabela 6

Preferência pela implementação de práticas – Cenários 1 e 2

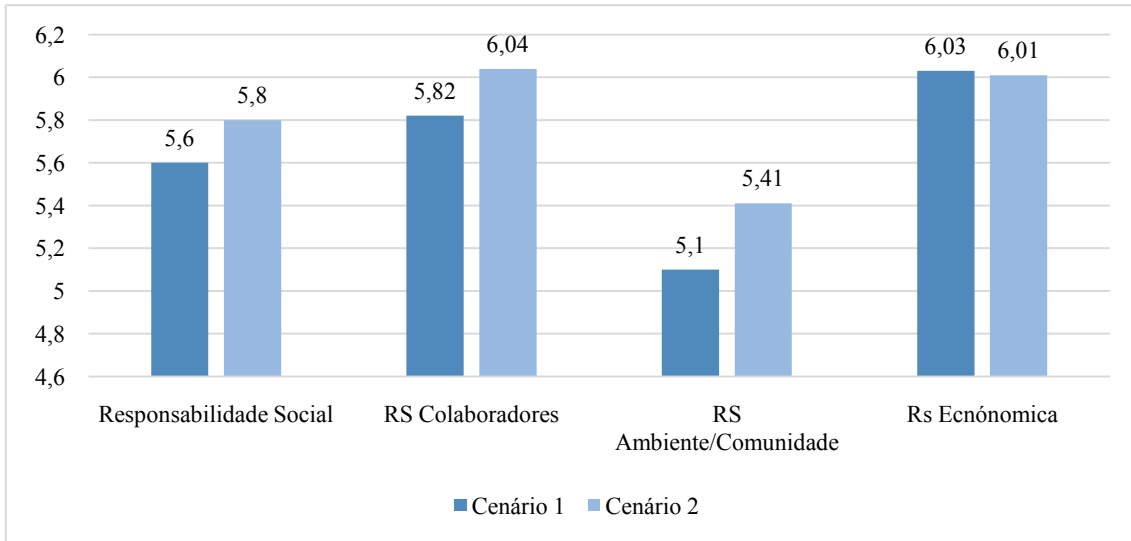
	<i>Cenário 1</i>	<i>Cenário 2(n</i>		
	<i>(n = 84)</i>	<i>= 92)</i>		
	Preferência pela implementação das práticas			
	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>P</i>	
Horário Flexível de Trabalho	.34	1.17	6.09	.29
Programa de Atividade Física	.66	1.65	5.31	.77
Programa de transição para reforma	.13	1.27	5.97	.35
Levar o animal de estimação para o local de trabalho			4.78	.02

Em relação à preferência pela implementação das práticas no local de trabalho, observa-se uma diferença estatisticamente significativa no horário flexível de trabalho ($t_{(174)} = 1.95, p = 0.034$).

As médias de percepção de responsabilidade social, comprometimento organizacional e atitudes face aos animais foram analisadas de acordo com os dois cenários em estudo. No cenário 1 a empresa não tinha nenhuma prática relacionada com os animais de estimação, e no cenário 2 essa prática era implementada.

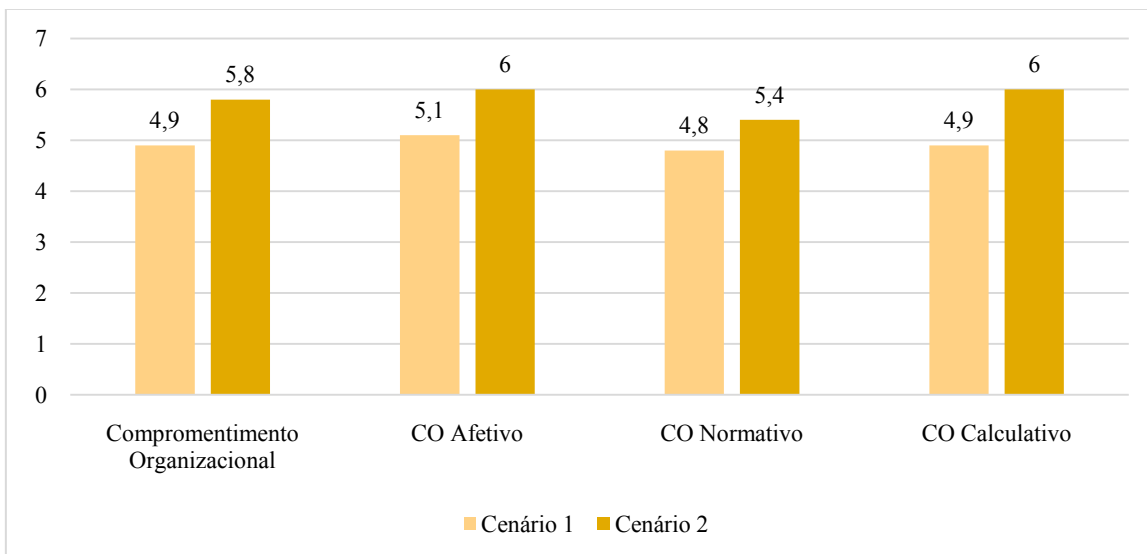
Na figura 1 é possível observar as médias de percepção de responsabilidade social em ambos os cenários, verificando-se que são todas mais elevadas no cenário 2. É possível observar que a responsabilidade social perante o ambiente e a comunidade apresenta médias mais baixas em ambos os cenários: $M = 5.1$ ($DP = 1.49$), para o cenário 1, e $M = 5.41$ ($DP = 1.36$) para o cenário 2. A responsabilidade social perante os colaboradores no cenário 2, é a dimensão que apresenta uma média mais elevada ($M = 6.04$; $DP = 1.03$). Contudo, nenhuma das diferenças entre médias é estatisticamente significativa ($p > 0.05$).

Figura 1. Responsabilidade Social – Cenários 1 e 2



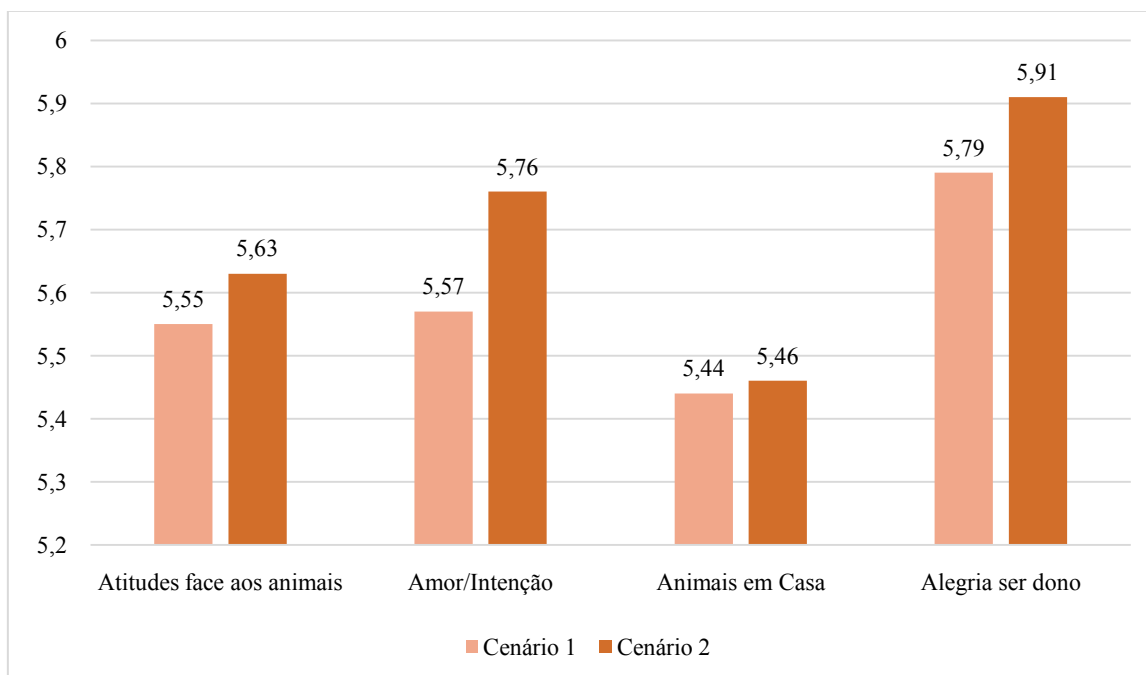
Em relação ao comprometimento organizacional (figura x), observa-se uma situação semelhante, ou seja, todas as médias são mais elevadas no cenário 2, sendo que o CO afetivo e o CO calculativo, apresentam a média mais elevada ($M = 6$). Um teste à diferença de médias permite observar diferenças estatisticamente significativas no comprometimento organizacional ($t_{(174)} = 1.235, p \leq 0.05$) e na dimensão CO normativo ($t_{(174)} = 1.280, p \leq 0.05$).

Figura 2. Comprometimento Organizacional – Cenários 1 e 2



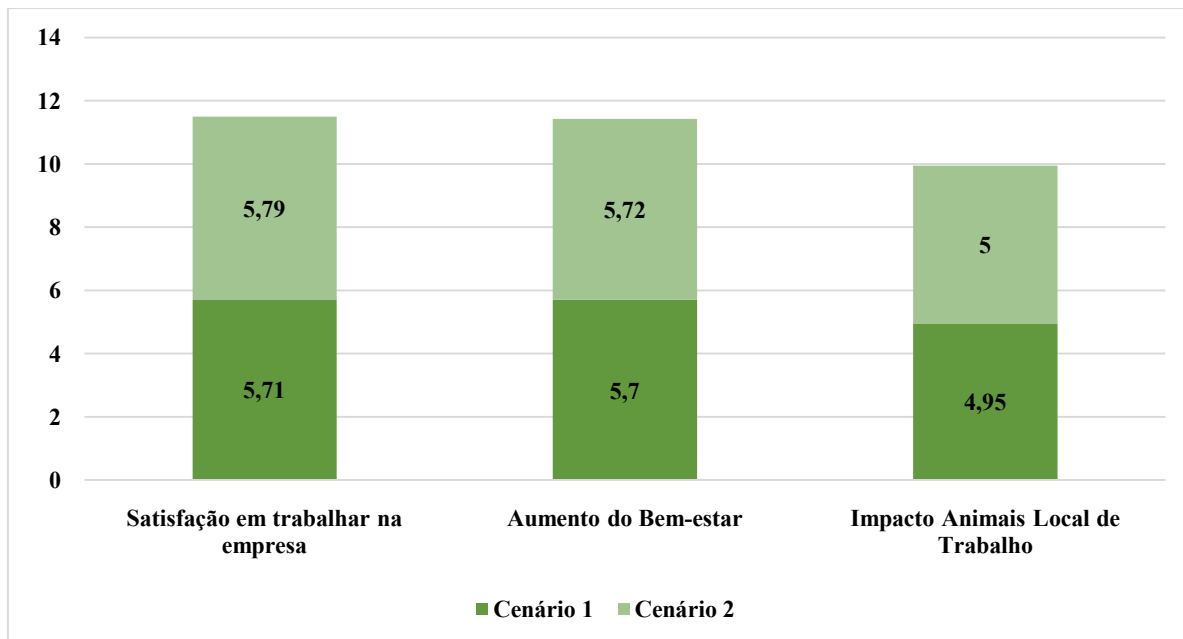
Na variável atitude face aos animais as médias são também mais elevadas no cenário 2, destacando-se a dimensão alegria de ser dono, que apresenta uma média de 5.91 ($DP = 1.21$). Contudo, nenhuma das diferenças entre médias é estatisticamente significativa ($p > 0.05$).

Figura 3. Atitudes face aos Animais – Cenários 1 e 2



Em relação à questão sobre a satisfação em trabalhar numa empresa com as práticas apresentadas anteriormente, observa-se que a média de satisfação é mais elevada no cenário 2 ($M = 5.79$; $DP = 1.33$) comparativamente ao cenário 1 ($M = 5.71$; $DP = 1.29$). Também os participantes que responderam ao cenário 2, indicam um maior aumento de bem-estar ($M = 5.72$; $DP = 1.31$) numa empresa com práticas que visem a presença de animais no local de trabalho, e em termos de impacto que as práticas implementadas têm no local de trabalho, também os participantes do cenário 2 apresentam uma média ligeiramente mais elevada ($M = 5$; $DP = 1.86$). Contudo, nenhuma das diferenças entre médias é estatisticamente significativa ($p > 0.05$).

Figura 4. Satisfação, Bem-estar e Impacto dos animais no local de trabalho – Cenários 1 e 2



6.3.1. Diferenças de acordo com dados sociodemográficos

Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os participantes que têm animais de estimação e aqueles que não têm, nomeadamente na variável atitude face aos animais e nas suas três dimensões (tabela 7).

Tabela 7

Diferenças – Possuir animais de estimação

	Animais de Estimação				Teste t
	Sim		Não		
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
Atitudes face aos animais	6.02	0.78	4.25	1.43	$t_{(175)} = 7.721, p = 0.000$
Amor /Intenção	6.18	0.99	4.11	1.66	$t_{(175)} = 7.696, p = 0.000$
Animais em casa	5.87	0.87	4.16	1.47	$t_{(175)} = 7.215, p = 0.000$
Alegria ser dono	6.24	0.79	4.64	1.44	$t_{(175)} = 6.912, p = 0.000$

Os participantes com animais apresentaram médias mais elevadas comparativamente àqueles que afirmaram não ter animais de estimação. Foram também encontradas diferenças na questão sobre o impacto que os animais de estimação têm no local de trabalho, sendo que aqueles que têm animais apresentaram uma média superior ($M = 5.35$; $DP = 1.56$) comparativamente aos que não têm animais ($M = 3.79$; $DP = 2.08$), para $t_{(175)} = 4.53$, $p = 0.002$.

Em relação ao género também foram encontradas diferenças na variável atitude face aos animais, onde se observa que as mulheres apresentam médias superiores comparativamente aos homens (Tabela 8).

Tabela 8

Diferenças – Possuir animais de estimação

			Género				Teste t
			Feminino		Masculino		
			M	DP	M	DP	
Atitudes face aos animais		5.73	1.09	5.11	1.57	$t(175) = -2.28$, $p = 0.001$	
Amor /Intenção		5.83	1.40	5.11	1.64	$t(175) = -2.73$, $p = 0.048$	
Animais em casa		5.58	1.40	4.99	1.66	$t(175) = -2.60$, $p = 0.000$	
Alegria ser dono		5.97	1.07	5.42	1.52	$t(175) = -2.58$, $p = 0.001$	

Por último foram observadas diferenças estatisticamente significativas em relação aos participantes que pretendem adotar um animal de estimação e aqueles que afirmam não querer adotar, na dimensão responsabilidade social económica, comprometimento organizacional, comprometimento organizacional calculativo, nas atitudes face aos animais e alegria de ser dono (Tabela 9).

Tabela 9

Diferenças – Adotar animais de estimação

	Adotar Animais				Teste t
	Sim		Não		
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
RS Económica	6.52	0.67	5.89	1.36	$t_{(42)} = 2.040, p = 0.018$
CO	5.28	1.36	4.76	0.97	$t_{(42)} = 1.164, p = 0.009$
CO Calcultaivo	5.22	1.51	4.70	0.83	$t_{(42)} = 1.469, p = 0.002$
Atitudes face aos animais	5.40	0.83	3.88	1.39	$t_{(42)} = 4.702, p = 0.043$
Alegria ser dono	5.56	0.77	4.35	1.51	$t_{(42)} = 3.465, p = 0.006$

6.4. Vantagens e Desvantagens da presença de animais no local de trabalho

Aos participantes desta investigação foi ainda solicitado que indicassem algumas das vantagens e desvantagens associadas à presença de animais no local de trabalho.

As principais vantagens apontadas foram: bom ambiente, promove interação, descontração, companhia, conforto, redução do stresse, motivação, ausência de preocupação (pelo animal ficar em casa), ambiente fraternal, acalma, alegria, carinho, bom humor, momentos de pausa. Quanto às desvantagens podemos enumerar: alergias, sujidade, distração, animal sem liberdade, barulho, conflitos.

6.4.1. Estratégias para gerir a presença de animais de companhia no local de trabalho

Quanto às estratégias para gerir a presença de animais de companhia no local de trabalho, os participantes sugeriram: espaço dedicado aos animais, dias definidos, monitorização, regras, período de experimentação, dias alternados de espécies, workshops de treino.

7. Discussão

O objetivo estabelecido para este estudo foi analisar o impacto que a implementação de práticas associadas à presença de animais de estimação no local de trabalho tem em variáveis como a percepção de responsabilidade social e comprometimento organizacional, tendo como variável mediadora as atitudes face aos animais.

Começando por abordar a estatística descritiva, a amostra do presente estudo apresenta médias elevadas face à percepção de responsabilidade social ($M = 5.79$), ao comprometimento organizacional ($M = 4.97$) e à atitude face aos animais ($M = 5.59$). Na análise correlacional notamos que a responsabilidade social apresenta correlações elevadas e estatisticamente significativas entre as suas três dimensões e correlações moderadas e positivas com a variável comprometimento organizacional e entre as dimensões. Isto indica que quanto maior a percepção de responsabilidade social, maior o comprometimento organizacional dos colaboradores. No comprometimento organizacional, destacam-se correlações com a atitude face aos animais e as suas dimensões amor/intenção e alegria de ser dono, e entre o comprometimento organizacional afetivo e a atitude face aos animais. Observa-se assim a existência de uma relação positiva entre as atitudes face aos animais e o comprometimento organizacional. Em relação à variável atitude face aos animais todas as dimensões apresentam correlações elevadas entre si. Por fim, a variável desejabilidade social apresentou apenas uma correlação negativa com a responsabilidade social perante os colaboradores.

Abordando as diferenças entre os dois cenários, as maiores diferenças estatísticas foram encontradas na questão “impacto nos bons resultados da empresa – horário flexível de trabalho”, onde a média mais elevada foi no cenário 1 e na questão “impacto nos bons resultados da empresa – programa de transição para a reforma” com uma média superior e estatisticamente significativa entre os cenários. Ou seja, tanto a possibilidade de possuir um horário flexível de trabalho como um programa de transição para a reforma, são consideradas práticas importantes por parte dos participantes, pelo que devem ser consideradas pelos gestores de recursos humanos. No cenário 2, a questão “levar o animal de estimação para o local de trabalho” apresenta uma média alta e os participantes consideram que esta terá um impacto grande nos bons resultados da empresa assim como todas as outras práticas, o que é de salientar pois

segundo estes resultados levar o animal de estimação para o local de trabalho é considerado como uma prática que se encontra ao mesmo nível que as outras.

Na questão sobre trabalhar numa empresa com as práticas de horário flexível, programa de reforma, exercício físico e levar os animais para o trabalho, a média de satisfação é mais elevada no cenário 2. Assim como, também os participantes que responderam ao cenário 2, indicam um maior aumento de bem-estar numa empresa com práticas que visem a presença de animais no local de trabalho, e em termos de impacto que as práticas implementadas têm no local de trabalho, também os participantes do cenário 2 apresentam uma média ligeiramente mais elevada. Apesar da diferença estatística não ser significativa, estes resultados vão ao encontro do estudo de Serpell, 1991, que sugere que o apoio social oferecido por um animal de estimação pode fazer com que a pessoa se sinta mais relaxada e diminua o stresse. Um estudo longitudinal britânico de Serpell, 2011, que envolveu introduzir um animal de estimação em casa de indivíduos que não tinham tido nenhum animal recentemente e seguir as suas vidas por 10 meses, evidenciou que os novos donos mostraram melhorias na saúde física e mental. A quem foi dado um cão, foi notório um aumento da prática de exercício físico, sendo que o grupo de controlo que não possuía animais de estimação não apresentou mudanças. Também de Bao e Schreer (2016) com uma amostra de 2631 adultos americanos verificaram que aqueles que eram donos de animais estavam mais satisfeitos com a vida do que os não-donos.

Seguindo para as diferenças de acordo com dados sociodemográficos, os participantes com animais apresentaram médias mais elevadas comparativamente àqueles que afirmaram não ter animais de estimação. Estes resultados apoiam estudos em que se concluiu que os animais de estimação melhoram a vida e a saúde de quem os detém. Um estudo realizado na China por Headey, Na e Zheng (2008), permitiu observar que os donos de cães tinham menos consultas médicas, tiravam menos dias de folga do trabalho e faziam exercício físico com mais frequência do que quem não tinha cães. Outro estudo, do German Socio-Economic Panel Survey, 2011, com uma amostra de cerca de 10 000 inquiridos, investigou a posse de animais de estimação em 1996 e novamente em 2001. As pessoas que possuíam continuamente um animal de estimação relataram uma menor quantidade de visitas ao médico, e aqueles que adquiriram um animal de estimação durante o intervalo relataram que foram ao médico cerca de 10% menos do que as pessoas que não tinham um animal de estimação ou que tinham deixado de ter um animal de estimação (Headey et al., 2002).

Em relação ao género verificou-se que as mulheres apresentam médias superiores comparativamente aos homens na variável atitude face aos animais. No estudo de Graça et al. (2018), foi confirmado que as mulheres mostram um apoio diminuído à exploração de animais em favor dos interesses humanos, em parte porque estas tendem a ter níveis mais baixos de orientação de domínio social e níveis mais altos de empatia. No estudo de Izmirlı et al. (2010), a preocupação com o bem-estar e direitos dos animais prevaleceu no sexo feminino em comparação com o sexo masculino. No estudo de Signal e Taylor (2007), as mulheres pontuaram mais do que os homens nas medidas de empatia e atitude em relação ao tratamento de animais.

Por último foram observadas diferenças estatisticamente significativas em relação aos participantes que pretendem adotar um animal de estimação e aqueles que afirmam não querer adotar, na dimensão responsabilidade social económica, comprometimento organizacional, comprometimento organizacional calculativo, nas atitudes face aos animais e alegria de ser dono.

Finalmente, foram delineadas três hipóteses para este estudo - H1: A implementação de práticas associadas à presença de animais de estimação no local de trabalho influencia positivamente a percepção de responsabilidade social que os colaboradores têm em relação à empresa; H2: A implementação de práticas associadas à presença de animais de estimação no local de trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional; H3: A implementação de práticas associadas à presença de animais de estimação no local de trabalho tem um impacto positivo no local de trabalho.

Em relação à H1: A implementação de práticas associadas à presença de animais de estimação no local de trabalho influencia positivamente a percepção de responsabilidade social que os colaboradores têm em relação à empresa, esta hipótese foi confirmada. As médias de percepção de responsabilidade social são mais elevadas no cenário 2 o que vai ao encontro do dito anteriormente, ou seja, que o bem-estar animal tem cada vez mais importância na sociedade. O facto de a diferença estatística não ser muito significativa, pode estar relacionada com o fator idade. Ou seja, a população portuguesa encontra-se envelhecida, e é a geração milenar quem dá mais importância aos animais de estimação.

Quanto à H2: A implementação de práticas associadas à presença de animais de estimação no local de trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional, esta foi confirmada. Todas as médias são mais elevadas no cenário 2,

sendo que o comprometimento afetivo e o comprometimento calculativo apresentam a média mais elevada. Existe uma diferença estatisticamente significativa no comprometimento organizacional e na dimensão comprometimento normativo.

O comprometimento organizacional baseia-se em ir ao encontro do que o empregado espera da empresa, ou seja, a empresa deve conhecer o empregado e providenciar-lhe o bem-estar necessário para que este se sinta motivado e com vontade de ser produtivo para a empresa onde trabalha. Como mencionado anteriormente, a presença dos animais de estimação poderá funcionar como um forte preditor do comprometimento organizacional tendo em conta todos os benefícios que providenciam à vida do ser humano (e.g. companhia, amor, comunicação, comportamento, equilíbrio, performance). Portanto este resultado vai ao encontro desta suspeita.

Também a H3: A implementação de práticas associadas à presença de animais de estimação no local de trabalho tem um impacto positivo no local de trabalho, foi confirmada pelo facto de que quem tem animais de estimação apresentar uma média superior face aos participantes que não têm animais de estimação. Este resultado poderá dever-se ao facto da importância que o animal de estimação tem na vida de quem o possui. Os animais de companhia tornaram-se cada vez mais importantes na vida familiar, mais de 85% dos donos de animais consideram os seus animais de estimação como membros da família. Muitos tratam-nos como "membros plenos" da família, tão importantes quanto quaisquer outros membros, alguns até se sentem mais próximos do seu animal de estimação. Numa pesquisa realizada por Cohen (2002), 57% dos entrevistados, se se encontrassem presos numa ilha deserta com apenas um acompanhante, escolheriam seu animal de estimação (Cohen, 2002). Cain (1983), descobriu que a maioria dos entrevistados acreditava que os seus animais de estimação entendiam quando falavam e que eram sensíveis ao seu humor (transmitido pelo tom de voz, linguagem corporal ou lágrimas). Quando os membros da família estavam doentes ou feridos, os animais de estimação eram muito recetivos, muitas vezes lambendo uma área ferida ou curvando-se para oferecer conforto. Alguns descreveram os seus animais de companhia como "terapeutas residentes". Podemos deduzir que quem não tem animais de estimação não sabe a importância que estes têm na vida de alguém nem o valor que os mesmos podem trazer com a sua presença no local de trabalho.

Em termos de limitações, este é um estudo exploratório, e como tal carece de melhorias. A literatura sobre os animais no local de trabalho é ainda escassa, e a sua relação com a responsabilidade social e o comprometimento organizacional é

praticamente inexistente. Assim, estudos futuros deverão continuar a investigar esta temática, alargando-a a outras variáveis organizacionais e observando o efeito dos animais de estimação no local de trabalho. Uma opção seria a realização de um estudo experimental, com a presença efetiva de animais de estimação numa empresa, e verificar as diferenças em termos de satisfação, produtividade, bem-estar, motivação e redução do stress.

Por exemplo, Ganzert e McCullough (2015), fizeram um estudo onde introduziram animais de estimação em salas de aula. De acordo com os professores, a presença de animais na sala de aula incentivou a responsabilidade e liderança entre os alunos; proporcionou calma e relaxamento quando os alunos estavam sob stresse ou quando o seu comportamento era instável, especialmente para crianças com Transtorno do Espectro do Autismo (TEA) e outras necessidades especiais; e aumentou o interesse nas aulas sobre ciência e natureza.

Na mesma linha de pensamento, Wells e Perrine (2001), mostraram a 257 alunos, uma imagem de uma sala com um cão, um gato ou nenhum animal. Os estudantes perceberam a sala onde havia um cão, como mais confortável e o professor como mais acessível, do que na sala onde havia um gato ou nenhum animal. Perceberam o professor na sala com um gato como estando mais disponível para os alunos do que os professores na sala com um cão ou sem animal. Estes resultados mostram que os professores podem ser capazes de influenciar positivamente as impressões dos alunos por ter um cão ou um gato no seu escritório (Well & Perrine, 2001). Este tipo de estudos poderá ser considerado pertinente, sobretudo no local de trabalho, uma vez que a presença de animais pode alterar o ambiente de trabalho, trazendo melhorias no envolvimento, comprometimento e produtividade dos colaboradores, e por outro lado aumentar a percepção de responsabilidade social da empresa por parte dos seus colaboradores.

PARTE III. CONCLUSÃO

Sendo a sensibilização animal um tema tão debatido hoje em dia, esta investigação recaiu na análise do impacto que a implementação de práticas associadas à presença de animais de estimação no local de trabalho tem na percepção de responsabilidade social e no comprometimento organizacional, tendo como variável mediadora as atitudes face aos animais. A responsabilidade social requer envolvimento da empresa nos problemas da sociedade em que está inserida; o comprometimento organizacional requer que a empresa e os seus empregados se identifiquem mutuamente. A literatura comprova que os animais de estimação têm inúmeros benefícios na vida humana, principalmente nos fatores stresse, saúde, performance e comunicação e que as pessoas que têm animais de estimação são mais felizes.

Este estudo permite concluir que os animais são importantes na vida das pessoas, são considerados como membros da família e aumentam o bem-estar. Assim, a sua presença no local de trabalho trará mais vantagens que desvantagens, pelo que as organizações devem apostar em práticas que envolvam a presença dos animais no local de trabalho, contribuindo assim não só para o aumento do bem-estar, comprometimento organizacional, motivação dos seus recursos humanos, como também para uma maior produtividade, um melhor desempenho e sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFP-JIJI, (2017). To reduce work stress, Japan firms turn to office cats, dogs and goats. *The Japanese Times*. Retrieved from <http://www.japantimes.co.jp/news/2017/05/25/national/reduce-work-stress-japan-firms-turn-office-cats-dogs-goats/#.WTQbyuvyIU>
- Albuquerque, L., Marques, G., Medeiros, C., & Siqueira, M. (2003). Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(7), 187-209. <http://dx.Doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010>
- Alguacil M., Devece C., & Palacios-Marqués D. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857-1861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.069>
- Allen K., Blascovich J., & Mendes W. (2001). Cardiovascular Reactivity and the Presence of Pets, Friends, and Spouses: The Truth About Cats and Dogs. *Psychosomatic Medicine*, 64(5), 727-39. DOI: 10.1097/01.PSY.0000024236.11538.41
- Allen, J., Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Almeida, M., de Almeida, L., & Braga, P. (2009). Aspectos psicológicos na interação homem - animal de estimação. IX Encontro Interno & XIII Seminário de Iniciação Científica da Universidade Federal de Uberlândia. Retrieved from <http://docplayer.com.br/5537406-Aspectos-psicologicos-na-interacao-homem-animal-de-estimacao.html>
- Antonacopoulos N., & Pychyl T. (2010). An Examination of the Potential Role of Pet Ownership, Human Social Support and Pet Attachment in the Psychological Health of Individuals Living Alone. *Anthrozoös*, 23(1), 37-54. <http://dx.Doi.org/10.2752/175303710X12627079939143>
- Ari, A., & Çağlayan, H. (2017). Relationship between Organizational Justice Perceptions and Organizational Commitment Levels of School of Physical Education and Sports Academicians. *Journal of Education and Training Studies*, 5(4), 240-251. DOI:10.11114/jets.v5i4.2201
- Aruştei, C. (2013). Employees' Organizational Commitment Challenges - a Hotel Industry Perspective. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 1(3), 497-519. Retrieved from <http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/16>

- Bao, K. & Schreer, G. (2016). Pets and Happiness: Examining the Association between Pet Ownership and Wellbeing. *Anthrozoös*, 29 (2), 283-296. DOI: 10.1080/08927936.2016.1152721
- Barker, R. (2005). On the Edge or not? Opportunities for Interdisciplinary Scholars in Business Communication to Focus on the Individual and Organizational Benefits of Companion Animals in the Workplace. *Journal of Business Communication*, 42(3), 299-31. DOI: 10.1177/0021943605277399
- Barker, R., Knisely, J., Barker, S., Cobb, R. & Schubert, C. (2012). Preliminary investigation of employee's dog presence on stress and organizational perceptions. *International Journal of Workplace Health Management*, 5 (1), 15 – 30. DOI: 10.1108/17538351211215366
- Barker, S., & Wilson, C. (2003). Challenges in Designing Human-Animal Interaction Research. *American Behavioral Scientist*, 47(1), 16-28. DOI: 10.1177/0002764203255208
- Barker, S., Rasmussen, K. & Best, A. (2003). Effect of aquariums on electroconvulsive therapy patients. *Anthrozoös*, 16 (3), 229-240. <https://doi.org/10.2752/089279303786992071>
- Baun, M., Bergstrom, N., Langston, N. & Thoma, L. (1986). Physiological effects of human-companion animal bonding. *Nursing Research*, 33, 126-129. <http://dx.doi.org/10.1097/00006199-198405000-00002>
- BBC (2012). *Taking dogs to work reduces employee stress*. Retrieved from <http://www.bbc.com/news/health-17561272>
- Becchetti, L., Di Giacomo, S., & Pinnacchio, D. (2005). The impact of Social Responsibility on productivity and efficiency of US listed companies. Paper presented at *The XIII Tor Vergata Financial Conference*. Retrieved from <https://art.torvergata.it/bitstream/2108/80/1/210.pdf>
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Beetz A., Julius H., Turner D. & Kotrschal K. (2012). Effects of Social Support by a Dog on Stress Modulation in Male Children with Insecure Attachment. *Front Psychol*, 3. DOI: 10.3389/fpsyg.2012.00352
- Beetz, A., Uvnäs-Moberg, K., Julius, H., & Kotrschal, K. (2012). Psychosocial and Psychophysiological Effects of Human-Animal Interactions: The Possible Role of Oxytocin. *Frontiers in Psychology*, 3(234), 1-15. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00234>
- Bhardwaja P., Chatterjee P., Demirb K., & Turutb O. (2017). When and how is corporate social responsibility profitable? *Journal of Business Research*, 84, 206–219. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.026>
- Borchard, T. (2013). 6 Ways Pets Relieve Depression. *Psych Central*. Retrieved from <https://psychcentral.com/blog/6-ways-pets-relieve-depression/>

- Cain, A. (1983). A study of pets in the family system. In A. Katcher & A. Beck (Eds.), *New perspectives on our lives with companion animals*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Cain, A. (1985). Pets as family members. In M. Sussman (Ed.), *Pets and the family*. New York: Haworth Press.
- Chughtai, A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied Human Research Management Research*, 11(1), 39-64. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/e161/535a799a2693d94b0497d7045b0518a10bef.pdf>
- Cline, K. (2010). Psychological Effects of Dog Ownership: Role Strain, Role Enhancement, and Depression. *The Journal of Social Psychology*, 150(2), 117-131. DOI: 10.1080/00224540903368533mn
- Cohen, S.P. (2002). Can pets function as family members? *Western Journal of Nursing Research*, 24, 621-638. DOI: 10.1177/019394502320555386
- Collis, G., & McNicholas, J. (2010). Dogs as catalysts for social interactions: Robustness of the effect. *British Journal of Psychology*, 91(1), 61-70. <https://DOI.org/10.1348/000712600161673>
- Colombo, E., Crippa, F., Calderari, T. & Prato-Previde, E. (2017). Empathy toward animals and people: The role of gender and length of service in a sample of Italian veterinarians. *Journal of Veterinary Behavior: Clinical Applications and Research*, 17, 32-37. <https://DOI.org/10.1016/j.jveb.2016.10.010>
- Costinha, F. (2013). *Entender o comprometimento organizacional hoje: Envolvimento da função, percepção do suporte organizacional e satisfação com as recompensas* [Dissertação de Mestrado]. Lisboa: School of Economics & Management.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cutt, H., Giles-Corti, B., Knuiaman, M., & Burke, V. (2007). Dog ownership, health and physical activity: a critical review of the literature. *Health & Place*, 13(1), 261-272. <https://DOI.org/10.1016/j.healthplace.2006.01.003>
- DeCottis, T., & Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470. <https://DOI.org/10.1177/001872678704000704>
- Ersoy, I. & Aksehirli, Z. (2015). Effects of perceptions of corporate social responsibility on employer attractiveness. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 507-518. DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414453
- Evans, L. (2014). Your Definitive Argument For A Pet Friendly Office. *Fast Company*. Retrieved from <https://www.fastcompany.com/3037205/your-definitive-argument-for-a-pet-friendly-office>

- Ferguson, D. (2016). Paws for thought: why allowing dogs in the office is a good idea. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/money/2016/may/18/dogs-in-office-canine-colleagues-staff-wellbeing>
- Fernández V., Boga O., & Faria M. (2013). Impacto da responsabilidade social sob a óptica empresarial do norte litoral de Portugal. *Contaduría y Administración* 59 (3), 89-135. DOI: 10.1016/S0186-1042(14)71267-7
- Fernandez, M. (2015). Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance. *Business Research Quarterly*, 19(2), 137-151. <https://DOI.org/10.1016/j.brq.2015.08.001>
- Foreman, A., Glenn, M., Meade, B., & Wirth, O. (2017). Dogs in the Workplace: A Review of the Benefits and Potential Challenges. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14, 1-21. DOI:10.3390/ijerph14050498.
- Foster, C., Whysall, P., & Harris, L. (2008). Employee loyalty: An exploration of staff commitment levels towards retailing, the retailer and the store. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 18(4), 423-435. DOI:10.1080/09593960802299494
- Fournier, A., Geller, E., & Fortney, E. (2007). Human-Animal Interaction in a Prison Setting: Impact on Criminal Behavior, Treatment Progress, and Social Skills. *Behavior and Social Issues*, 16(1), 89-105. DOI:<https://DOI.org/10.5210/bsi.v16i1.385>
- Francisco, S., & Claro, S. (2014). O impacto de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional afetivo sobre intenção de reorganizational trust atividade em empresa mineradora de diamante (angola). *Revista Brasileira de Administração Científica*, 5(3), 114-136, 2014. DOI:10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0007
- Friedmann, E., Katcher, A., Lynch, J. & Thomas, S. (1980). Animal companions and one-year survival of patients after discharge from a coronary care unit. *Public Health Rep*, 95 (4), 307-312. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1422527/>
- Ganzert, R. & McCullough, A. (2015). Pets in the classroom Phase I Findings Report. *American Humane Association*. Retrieved from <https://www.americanhumane.org/publication/pets-in-the-classroom-study-phase-i-findings-report/>
- Gathungu, E., Iravo, M., & Namusonge, G. (2015). Effect of Promotion Strategies on the Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Kenya. *Journal of Humanities and Social Science*, 20(10), 36-45. DOI: 10.9790/0837-201013645
- Global Data (2017). *Top Trends in Prepared Foods 2017*. Retrieved from <https://mmistorebrands.com/wp-ntent/uploads/2017/06/TopTrendsInPreparedFoods.pdf>
- Graça, J., Calheiros, M., Taciano, A. & Milfont, L. (2018) Why are women less likely to support animal exploitation than men? The mediating roles of social dominance orientation and empathy. *Personality and Individual Differences*, 129, 66-69. <https://DOI.org/10.1016/j.paid.2018.03.007>

- Griek, O. (2017). 6 ways corporate social responsibility benefits your employees. *Conscious Company Media (online)*. Retrieved from <https://consciouscompanymedia.com/workplace-culture/hr-innovations/6-ways-corporate-social-responsibility-benefits-employees/>
- Gross J. (2015). What motivates us at work? More than Money. *Ideas.TED.com*. Retrieved from <http://ideas.ted.com/what-motivates-us-at-work-7-fascinating-studies-that-give-insight>
- Grossberg, J., & Alf, E. (1985). Interaction with pet dogs: Effects on human cardiovascular response. *Journal of the Delta Society*, 2 (1), 20-27. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/record/1987-24256-001>
- Growth from Knowledge ([GFK], 2015). *Track.2Pets*. Retrieved from <https://www.gfk.com/pt/insights/press-release/portugal-e-um-pais-pet-friendly/>
- Gul, Z. (2015). Impact of Employee Commitment on Organizational Development. *FWU Journal of Social Sciences*, 9(2), 117-124. Retrieved from <http://www.sbbwu.edu.pk/journal/Jan%202016/13.%20Impact%20of%20Employee%20Commitment%20on%20Organizational%20Development.pdf>
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289 – 297. <https://DOI.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Headey, B. (1999). Health Benefits and Health Cost Savings Due to Pets: Preliminary Estimates from an Australian National Survey. *Social Indicators Research*, 47 (2), 233-243. DOI: 10.1023/A:1006892908532
- Headey, B., Grabka, M., Kelley, J., Reddy, P., & Tseng, Y. (2002). Pet ownership is good for your health and saves public expenditure too: Australian and German longitudinal evidence. *Australian Social Monitor*, 5, 93–99. Retrieved from <https://search.informit.com.au/documentSummary;dn=674270738133649;res=IELBUS>
- Headey, B., Na, F. & Zheng, R. (2008). Pet Dogs Benefit Owners' Health: A 'Natural Experiment' in China. *Social Indicators Research*, 87 (3), 481-493. <https://DOI.org/10.1007/s11205-007-9142-2>
- Hrebiniak, L., & Alluto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573. DOI: 10.2307/2393833
- Hughes T. (2016). How bringing your dog to the office boost productivity. *The Daily Mail*. Retrieved from <http://www.dailymail.co.uk/news/article-3511852/How-bringing-dog-office-BOOST-productivity-Expert-says-workers-stressed-trusting-playing-canine.htm>
- Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 16-27. <http://dx.DOI.org/10.5539/ijbm.v5n3p16>

- Iqbal, A., Tufail, M., & Lodhi, R. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in pakistani organization. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1), 1-11. Retrieved from <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Employee-Loyalty-and-Organizational-Commitment-in-Pakistani-Organizations.pdf>
- Irefin, P., & Mechanic, M. (2014). Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca-cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 33-41. DOI: 10.9790/0837-19313341
- Ismail, H. (2016). Training and organizational commitment: exploring the moderating role of goal orientation in the Lebanese context. *Human Resource Development International*, 19(2), 152-177. <https://DOI.org/10.1080/13678868.2015.1118220>
- Joo, B-K., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and rotatividade intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500, <https://DOI.org/10.1108/01437731011069999>
- Junge, C. & MacDonald, A. (2011). Therapy dog offers stress relief at work. *Harvard Health Publishing*. Retrieved from <https://www.health.harvard.edu/blog/therapy-dog-offers-stress-relief-at-work-201107223111>
- Karimi, S., Mohammadinia, L., Mofid, M., Javadi, M., & Torabi, R. (2014). The relationship between sociability and productivity. *Journal of Education and Health Promotion*, 3(104), 1-5. DOI: 10.4103/2277-9531.139696.
- Kokalitcheva, K. 2016. Here Are the 12 Most Pet-Friendly Companies. *Fortune*. Retrieved from <http://fortune.com/2016/03/08/here-are-the-12-most-pet-friendly-companies/>
- Krause-Parello, C., Wesley, Y., & Campbell, M. (2014) Examining Pet Attitude in Relationship to Loneliness and Parenthood Motivation in Pet-Owning Adults. *Health*, 6, 598-606. <http://dx.DOI.org/10.4236/health.2014.67078>
- Labatut, J., Munro, I., & Desmond J. (2016). Animals and Organizations. *Organization*, 23(3), 315–329. DOI: 10.1177/1350508416629967
- Leal, S., Rego, A., & Coelho, A. (2014). *Consequências individuais das percepções de responsabilidade social das empresas: Uma revisão da literatura*. In conferência CRIARS 2014 - 3º Congresso Ibero-Americano de Responsabilidade Social. ISEG, Lisboa.
- Manetje, O. (2006). *The impact of organisational culture on organisational commitment* [Unpublished master's dissertation]. Pretoria: University of South Africa.
- Marques, A. (2014). *O Comprometimento Organizacional dos Trabalhadores Temporários* [Dissertação de Mestrado]. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Martinez-Conesa I., Soto-Acosta P., & Palacios-Manzano M. (2016). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research

in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2374-2383.
<https://DOI.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.038>

- Mathieu J., & Zajac D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. DOI: 10.1037//0033-2909.108.2.171
- McConnell, A., Brown, C., Shoda, M., Stayton, E., & Martin, C. (2011). Friends with benefits: On the positive consequences of pet ownership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(6), 1239-1252. <http://dx.DOI.org/10.1037/a0024506>
- McDermott, J. (2012). Study: Office Dogs Reduce Work-Related Stresse. *INC*. Retrieved from <https://www.inc.com/john-mcdermott/study-office-dogs-reduce-work-related-stresse.html>
- McNicholas, J., & Collis, M. (2000). Dogs as catalysts for social interactions: Robustness of the effect. *British Journal of Psychology*, 91, 61-70. DOI:10.1348/000712600161673
- McNicholas, J., Gilbey, A., Rennie, A., Ahmedzai, S., Dono, J. & Ormerod, E. (2005). Pet ownership and human health: a brief review of evidence and issues. *BMJ*, 331 (7527), 1252 – 1254. DOI: 10.1136/bmj.331.7527.1252
- Menezes, I. & Bastos, A. (2009). Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. *Psicologia em Revista, Belo Horizonte*, 15(3), 200-215. Retrieved from <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v15n3/v15n3a13.pdf>
- Meredith Wells & Rose Perrine (2001) Pets go to College: The Influence of Pets on Students' Perceptions of Faculty and Their Offices, *Anthrozoös*, 14 (3), 161-168. DOI: 10.2752/089279301786999472
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Advanced Topics in Organizational Behavior: Commitment in the workplace: Theory, research, and application* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Meyer, J., Allen, N., & Gellatly, I. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and timelagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720, 75(6), 710-720. <http://dx.DOI.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. DOI: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://DOI.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mháistir, G. (2013). Influence of Pet Ownership on Self-esteem, Life Satisfaction and Loneliness among over 65s in Ireland. Retrieved from

Artshttps://esource.dbs.ie/bitstream/handle/10788/1607/hdip_mhaistir_g_2013.pdf?sequence=1

- Miller, S., Cathy Kennedy, C., DeVoe, D., Hickey, M., Nelson, T. & Kogan, L. (2009). An Examination of Changes in Oxytocin Levels in Men and Women Before and After Interaction with a Bonded Dog. *Anthrozoos*, 22 (1), 31-42. DOI: 10.2752/175303708X390455
- Morrow, P. (2011). Managing Organizational Commitment: Insights from Longitudinal Research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.12.008
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and rotatividade*. New York: Academic Press, 219-229.
- Nascimento, J. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho* [Tese de Doutoramento]. Lisboa: ISCTE Business School.
- Nazir, O., & Islam, J. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98-114. <https://DOI.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Not for profit people (2016). Paws for thought: the case for bringing pets to work. Retrieved from <https://nfppeople.com.au/2016/07/paws-for-thought-the-case-for-bringing-pets-to-work-at-your-nfp/>
- Obi-Nwosu, H., Chiamaka, J-A., & Tochukwu, O. (2013). Job characteristics as predictors of organizational commitment among private sector workers in anambra state, Nigeria. *International Journal of Asian Social Science*, 3(2), 482-491. Retrieved from <http://www.aessweb.com/download.php?id=1807>
- Oppezzo, M. & Schwartz, D. (2014). Give Your Ideas Some Legs: The Positive Effect of Walking on Creative Thinking. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 40 (4), 1142-1152. Retrieved from <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/xlm-a0036577.pdf>
- PAN (2018). Retrieved from <http://www.pan.com.pt/comunicacao/noticias/item/962-pan-fim-dos-abates-canis-aprovado.html>
- Park, R. (2015). Employee participation and outcomes: organizational strategy does matter. *Employee Relations*, 37(5), 604-622. <https://DOI.org/10.1108/ER-09-2014-0107>
- Paul, E. & Serpell, J. (1996). Why Children Keep Pets: The Influence of Child and Family Characteristics. *Anthrozoos*, 5 (4), 231-244. DOI: 10.2752/089279392787011340
- Pearson (s.d). Working with animals: Employee case study. Retrieved from <https://www.pearson.com/uk/learners/fe-and-college-students/career-choices/animals-land-and-environment/animals/employee-case-study.html>

- Penha E., Rebouça S., Sá de Abreu M., & Parente T. (2016). Gestão e Sustentabilidade Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. *REGE - Revista de Gestão*, 23, 306 – 315. Retrieved from <http://www.regeusp.com.br/>
- Pet Partners (s.d.). Benefits of the human-animal bond. Retrieved from <https://petpartners.org/learn/benefits-human-animal-bond/>
- Phillips, C., Izmirli, S., Aldavood, J., Alonso, M., Choe, B., Hanlon, A., Handziska, A., Illmann, G., Keeling, L., Kennedy, M., Lee, G., Lund, V., Mejdell, C., Pelagic, V. & Rehn, T. (2010). An International Comparison of Female and Male Students' Attitudes to the Use of Animals. *Animals*, 1 (1), 7-26. DOI: 10.3390/ani1010007.
- Pohnert, T. (2010). The Effects of Pet Ownership on Physical Well-Being in Older Adults. Virginia Commonwealth University. [Dissertação de Mestrado]. Retrieved from <https://scholarscompass.vcu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3237&context=etd>
- Prutina, Z. (2016). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment. *Management*, 21, 227-248.
- Público (2018). PAN avança com projecto de lei para abolir touradas em Portugal. Retrieved from <https://www.publico.pt/2018/05/15/sociedade/noticia/pan-avanca-com-projeto-de-lei-para-abolir-touradas-em-portugal-1830145>
- Randall, D. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-460. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/210956240?accountid=14872>.
- Randall, D. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 361-378. <https://DOI.org/10.1002/job.4030110504>
- Rego, A. & Carvalho, M. (2002). *Enfermeiros comprometidos nas suas Organizações: a relevância das "rosas"*. *Revista de Administração Pública*, 36 (Nov/Dez), 959-979.
- Rego, A., & Cunha, M. (2017). *Organização: Cães e cãopetências na vida organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Richter, N. (2014). The Millennial Pet Owner. Wakefield. Retrieved from <https://www.pijac.org/sites/default/files/pdfs/2014T2TpptRichter.pdf>
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266. DOI: 10.1002/job.141
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional* (9ª ed.). São Paulo. Pretince Hall.
- Rock, L. (2017). Pet dogs are the new must-have accessory at the smarter Office. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2017/may/06/pet-dogs-are-the-new-must-have-accessory-at-the-smarter-office>

- Rose M. Perrine & Meredith Wells (2006) Labradors to Persians: Perceptions of pets in the workplace, *Anthrozoös*, 19 (1), 65-78. DOI: 10.2752/089279306785593928
- Rovner, J. (2012). Pet Therapy: How Animals And Humans Heal Each Other. *NPR*. Retrieved from <https://www.npr.org/sections/health-shots/2012/03/09/146583986/pet-therapy-how-animals-and-humans-heal-each-other?t=1532392241319>
- Samudi, S., Slambolchi, A., & Mobarakabadi, H. (2016). A literature review on organizational commitment: a comprehensive summary. *Applied mathematics in engineering, management and technology* 4(3), 47-57. Retrieved from <http://amiemt-journal.com/test/vol4-3/6.pdf>
- Santos, M. (2014). *Gestão das pessoas nas Organizações híbridas: O Impacto do Clima Organizacional no Comprometimento dos Colaboradores* [Dissertação de Mestrado]. Lisboa: Instituto superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Seifert, M., Brockner, J., Bianchi, E., & Moon, H. (2016). How Workplace Fairness Affects Employee Commitment. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 15-17. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/how-workplace-fairness-affects-employee-commitment/>
- Serpell, J. (1991). Beneficial aspects of pet ownership on some aspects of human health and behaviour. *J R Soc Med*, 84 (12), 717-720. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1295517/>
- Serpell, J. (2004). Factors influencing human attitudes to animals and their welfare. *Animal Welfare*, 13, 145-151. Retrieved from <https://www.ingentaconnect.com/contentone/ufaw/aw/2004/00000013/a00101s1/art00021>
- Serpell, J. (2011). Historical and cultural perspectives on human-pet interactions. *Animals in Our Lives*, 7-22. Baltimore, Paul H. Brookes Publishing Co.
- Sisodia, S., & Das, I. (2013). Effect of Job Autonomy Upon Organizational Commitment of Employees at Different Hierarchical Level. *Psychological Thought*, 6(2), 241–251. DOI:10.5964/psyct.v6i2.65
- Smolkovic, I., Fajfar, M., & Mlinaric, V. (2012). Attachment to pets and interpersonal relationships: Can a four-legged friend replace a two-legged one? *Journal of European Psychology Students*, 3(1), 15–23. DOI: <http://DOI.org/10.5334/jeps.ao>
- Sobral, M. (2016). *A Percepção de Responsabilidade Social das Organizações, o Bem-estar no Trabalho e os Comportamentos no Trabalho* [Dissertação de Mestrado]. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Spooner J., Schuppli C., & Fraser D. (2012). Attitudes of Canadian citizens toward farm animal welfare: A qualitative study. *Livestock Science*, 163, 150-158. <https://DOI.org/10.1016/j.livsci.2014.02.011>

- Srivastava, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *Vision - The Journal of Business Perspective*, 17(2), 159-167. DOI: 10.1177/0972262912483529
- Stancu, A. Grigore, G., & Rosca, M. (2011). The Impact of Corporate Social Responsibility on Employees. *International Conference on Information and Finance*, 21, 11-16. Retrieved from <http://www.ipedr.com/vol21/3-ICIF2011-A00024.pdf>
- Su, B., Martens, P. (2017). Public attitudes toward animals and the influential factors in contemporary China. *Animal Welfare*, 26 (2), 239-247. <https://DOI.org/10.7120/09627286.26.2.239>
- Tania D. Signal & Nicola Taylor (2007). Attitude to Animals and Empathy: Comparing Animal Protection and General Community Samples, *Anthrozoös*, 20 (2), 125-130. DOI: 10.2752/175303707X207918
- The Portugal news online (2017). Number of vegetarians in Portugal rises by 400 percent in 10 years. Retrieved from <http://theportugalnews.com/news/number-of-vegetarians-in-portugal-rises-by-400-percent-in-10-years/43482>
- The Vegan Society (2016). Vegan Society Poll. Retrieved from <https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk/vegan-society-poll>
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663-1694. <https://DOI.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Vasconcelos, A., Silva Júnior, A., Nascimento, A., & Goulart, V. (2017). A relação entre a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa e a intenção de rotatividade dos profissionais. *Revista eletrônica de administração*, 22(3), 210-234. Retrieved from <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44561/a-relacao-entre-a-percepcao-de-praticas-de-responsabilidade-social-corporativa-e-a-intencao-de-rotatividade-dos-profissionais/i/pt-br>
- Veja.com (2012). Cães no trabalho diminuem stresse de funcionários. Retrieved from <http://veja.abril.com.br/saude/caes-no-trabalho-diminuem-stresse-de-funcionarios/>
- Walsh, F. (2009). Human-Animal Bonds II: The Role of Pets in Family Systems and Family Therapy. *Family Process*, 48 (4). DOI:10.1111/j.1545-5300.2009.01297.x
- Wells, D. (2009). The effects of animals on human health and well-being. *Journal of Social Issues*, 65(3), 523-543. DOI: 10.1111/j.1540-4560.2009.01612.x
- Wells, M., & Perrine, R. (2001). Critters in the cube farm: Perceived psychological and organizational effects of pets in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 81-87. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11199259>

- Widjaya, I. (2016). Corporate Social Responsibility: How it Affects Employee Satisfaction. *Small Business Trends*. Retrieved from <https://smallbiztrends.com/2016/05/corporate-social-responsibility.html>
- Wood, L., Giles-Corti, B., & Bulsara, M. (2005). The pet connection: Pets as a conduit for social capital? *Social Science & Medicine*, 61(6), 1159-1173. <https://DOI.org/10.1016/j.socscimed.2005.01.017>
- Wu, C-M., & Chen, T-J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 75-84. <https://DOI.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.003>
- Yousef, D. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19(3), 184-194. <https://DOI.org/10.1108/01437729810216694>
- Zimmerman, K. (2016). 6 reasons dog-friendly workplaces attract millennials. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/kaytiezimmerman/2016/06/28/6-reasons-dog-friendly-workplaces-attract-millennials/#ebb845c81e93>

ANEXOS

QUESTIONÁRIO VERSÃO 1

OBJETIVO

Este questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos e tem como objetivo investigar a influência dos animais no local de trabalho. O questionário é anónimo e confidencial. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião. Estimamos cerca de 15 minutos para a sua realização.

Obrigada pela sua colaboração.

A. A Human Factor é uma empresa de consultadoria de âmbito nacional com sede em Évora, e conta atualmente com cerca de 300 colaboradores de ambos os géneros. Com o objetivo de aumentar o desempenho dos seus colaboradores e melhorar o sucesso do seu negócio, decidiu implementar algumas medidas:

- 1- Horário Flexível de Trabalho;*
- 2- Programa de Atividade Física para todos os colaboradores;*
- 3- Programa de transição para a reforma.*

Passado um ano, os resultados da implementação destas medidas foram muito satisfatórios.

A1. Em que medida considera que estas práticas implementadas pela Human Factor são determinantes nos bons resultados da empresa:

	Nada							Muito						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Horário Flexível de Trabalho	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Programa de Atividade Física	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Programa de transição para reforma	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

A2. Indique qual o impacto (em termos percentuais) que estas práticas implementadas pela Human Factor podem ter nos bons resultados da empresa:

	0 a 5%	10% a 20%	30% a 40%	50% a 60%	70% a 80%	90% a 100%
Horário Flexível de Trabalho	1	2	3	4	5	6
Programa de Atividade Física	1	2	3	4	5	6
Programa de transição para reforma	1	2	3	4	5	6

A3. Em que medida gostaria que a sua empresa (onde trabalha atualmente) implementasse estas medidas:



	Nada							Muito
Horário Flexível de Trabalho	1	2	3	4	5	6	7	
Programa de Atividade Física	1	2	3	4	5	6	7	
Programa de transição para reforma	1	2	3	4	5	6	7	

B. Imagine que exerce a sua atual função profissional nesta empresa (a Human Factor), com as características anteriormente descritas.

Pensando na Human Factor como a empresa onde trabalha e nas suas diferentes preocupações e atividades, responda às seguintes questões:

(Indique o grau em que concorda e discorda com cada uma das seguintes frases, considerando uma escala crescente de 1 (discordo totalmente- DT) a 7 (concordo totalmente- CT)):

ESTA EMPRESA:	DT	1	2	3	4	5	6	7	CT
1. Incentiva a <u>formação</u> profissional dos seus trabalhadores	1	2	3	4	5	6	7		
2. Cumpre com o <u>Código</u> de Trabalho	1	2	3	4	5	6	7		
3. Promove a <u>igualdade</u> entre Homens e Mulheres	1	2	3	4	5	6	7		
4. Promove o <u>equilíbrio</u> entre a vida familiar e a vida profissional	1	2	3	4	5	6	7		
5. Apoia a <u>integração</u> profissional de pessoas com <u>deficiência</u>	1	2	3	4	5	6	7		
6. Desenvolve regras internas que orientem o comportamento dos Trabalhadores	1	2	3	4	5	6	7		
7. Garante a <u>segurança</u> do emprego	1	2	3	4	5	6	7		
8. Dá donativos para <u>associações</u> de <u>protecção</u> da natureza	1	2	3	4	5	6	7		
9. Desenvolve <u>projectos</u> de <u>conservação</u> da natureza	1	2	3	4	5	6	7		
10. Apoia eventos culturais e educativos	1	2	3	4	5	6	7		
11. Apoia <u>causas</u> sociais	1	2	3	4	5	6	7		
12. Apoia <u>eventos</u> desportivos	1	2	3	4	5	6	7		
13. Apoia a <u>criação</u> e o desenvolvimento de empresas mais pequenas	1	2	3	4	5	6	7		
14. Garante o pagamento atempado de <u>salários</u> e regalias	1	2	3	4	5	6	7		
15. <u>Esforça-se</u> por ser lucrativa	1	2	3	4	5	6	7		
16. <u>Esforça-se</u> por ser uma das melhores empresas no seu sector de <u>actividade</u>	1	2	3	4	5	6	7		



	DT							CT						
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta instituição	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador, para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta instituição	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta instituição merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me nesta instituição é, tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto como fazendo parte desta instituição	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

C. Tendo em consideração todas as características da empresa Human Factor em que medida ficaria satisfeito por trabalhar nesta empresa?

Muito insatisfeito							Muito satisfeito						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

D. Se trabalhasse nesta empresa, a Human Factor, o seu bem-estar aumentaria:

Discordo Totalmente							Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5	6	7		

E. Em que medida considera que os animais de companhia têm impacto no local de trabalho?

Têm um impacto muito negativo							Têm um impacto muito positivo	
1	2	3	4	5	6	7		

F. Indique algumas vantagens/desvantagens, que na sua opinião, a presença de animais de companhia nos locais de trabalho possa trazer:

Vantagens	Desvantagens

G. Indique algumas estratégias que as empresas podem adotar para gerir a presença de animais de companhia no local de trabalho.

H. Indique se as seguintes afirmações se aplicam ou não a si (utilize SIM e NÃO):

	NÃO	SIM
1. Por vezes, quando não consigo o que quero fico chateado(a).	NÃO	SIM
2. Já senti vontade de me revoltar contra as pessoas com mais autoridade do que eu, apesar de saber que elas tinham razão.	NÃO	SIM
3. Ouço sempre com muita atenção todas as pessoas com quem falo, sejam elas quem forem.	NÃO	SIM
4. Já fingi estar doente para me safar de uma situação.	NÃO	SIM
5. Já me aproveitei de outras pessoas para meu benefício pessoal.	NÃO	SIM
6. Quando cometo um erro estou sempre disposto(a) a admitir que o cometi.	NÃO	SIM
7. Por vezes, tento vingar-me em vez de perdoar e esquecer.	NÃO	SIM

8. Sou sempre simpático(a), mesmo se as pessoas são mal-educadas para mim.	NÃO	SIM
9. Nunca me aborreci quando as pessoas tinham ideias contrárias às minhas.	NÃO	SIM
10. Houve alturas em que tive bastante inveja da boa sorte dos outros.	NÃO	SIM
11. Por vezes, fico irritado(a) com as pessoas que insistem em me pedir favores.	NÃO	SIM
12. Nunca disse coisas para magoar os sentimentos de outras pessoas.	NÃO	SIM

I. indique o grau em que concorda e discorda com cada uma das seguintes frases, considerando uma escala crescente de 1 (discordo totalmente - DT) a 7 (concordo totalmente - CT):

	DT						CT
1. Eu gosto de ver os animais de estimação a desfrutar da sua comida	1	2	3	4	5	6	7
2. O(s) meu(s) animal(is) de estimação significa(m) mais para mim do que qualquer um dos meus amigos (ou significariam se tivesse um)	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu gostaria de ter um animal de estimação em casa/ Eu gosto de ter um animal de estimação em casa	1	2	3	4	5	6	7
4. Ter animais de estimação é um desperdício de dinheiro	1	2	3	4	5	6	7
5. Os animais domésticos lá de casa trazem felicidade à minha vida (ou trariam se eu tivesse um)	1	2	3	4	5	6	7
6. Considero que os animais de estimação devem ser sempre mantidos fora de casa	1	2	3	4	5	6	7
7. Todos os dias, passo tempo a brincar com o(s) meu(s) animal(is) de estimação (ou passaria se eu tivesse um)	1	2	3	4	5	6	7
8. Ocasionalmente já comuniquei / falei com o meu(s) animal(is) de estimação e entendi o que ele estava a tentar "dizer"	1	2	3	4	5	6	7
9. O mundo seria um lugar melhor se as pessoas deixassem de passar tanto tempo a cuidar dos seus animais de estimação e começassem a cuidar mais de outros seres humanos	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu gosto (gostaria) de alimentar os animais da minha mão	1	2	3	4	5	6	7
11. Adoro animais.	1	2	3	4	5	6	7
12. Os animais pertencem à natureza ou aos jardins zoológicos, não às nossas casas	1	2	3	4	5	6	7
13. Ter animais de estimação dentro de casa, traz como consequências muitos estragos nos móveis	1	2	3	4	5	6	7
14. Eu gosto de animais domésticos	1	2	3	4	5	6	7
15. Os animais de estimação são divertidos, mas os problemas de possuir um não compensam.	1	2	3	4	5	6	7
16. Falo frequentemente com o(s) meu(s) animal(is) de estimação (ou falaria se tivesse um)	1	2	3	4	5	6	7
17. Detesto animais	1	2	3	4	5	6	7
18. Os animais de estimação devem ser tratados com tanto respeito como um membro humano família	1	2	3	4	5	6	7

DADOS BIOGRÁFICOS

Género		Idade:	Estado Civil	
Masculino			Solteiro(a)	
Feminino			Casado(a) / União de facto	
		Nº Filhos:	Divorciado(a)/ Separado(a)/Viúvo(a)	

Nacionalidade:		Habilitações Literárias		Vinculo contratual	
Naturalidade		Ensino Primário		Contrato a termo	
Minho, Douro e Trás-os-Montes		Ensino Básico		Contrato s/ termo	
Área Metropolitana do Porto		Ensino Secundário		Recibos Verdes	
Beiras, Estremadura e Ribatejo		Licenciatura			
Área Metropolitana de Lisboa		Mestrado		Part-Time	
Alentejo e Algarve		Pós-Graduação		Full-Time	
Ilhas (Madeira e Açores)		Doutoramento		Tempo na empresa:	
Não se aplica				Função:	

Tem animais de estimação?	Sim		Não	
	Se não tiver, está a pensar adotar/adquirir algum animal? _____ Qual? _____			
Quantos animais tem? _____	Que animais tem? _____			

Quanto tempo, em média, passa por dia com o(s) seu(s) animal(is)?

Menos de uma hora	
Entre 1 e 2 horas	
Entre 2 a 3 horas	
Entre 3 a 4 horas	
Mais de 4 horas	

OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

QUESTIONÁRIO VERSÃO 2

OBJETIVO

Este questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos e tem como objetivo investigar a influência dos animais no local de trabalho. O questionário é anónimo e confidencial. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião. Estimamos cerca de 15 minutos para a sua realização.

Obrigada pela sua colaboração.

A. A Human Factor é uma empresa de consultadoria de âmbito nacional com sede em Évora, e conta atualmente com cerca de 300 colaboradores de ambos os géneros. Com o objetivo de aumentar o desempenho dos seus colaboradores e melhorar o sucesso do seu negócio, decidiu implementar algumas medidas:

- 1- Horário Flexível de Trabalho;*
- 2- Programa de Atividade Física para todos os colaboradores.*
- 3- Programa de transição para a reforma*
- 4 – Possibilidade de os colaboradores levarem os seus animais de estimação para o local de trabalho.*

Passado um ano, os resultados da implementação destas medidas foram muito satisfatórios.

A1. Em que medida considera que estas práticas implementadas pela Human Factor são determinantes nos bons resultados da empresa:

	Nada							Muito
Horário Flexível de Trabalho	1	2	3	4	5	6	7	
Programa de Atividade Física	1	2	3	4	5	6	7	
Programa de transição para reforma	1	2	3	4	5	6	7	
Levar o animal de estimação para o local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	

A2. Indique qual o impacto (em termos percentuais) que estas práticas implementadas pela Human Factor podem ter nos bons resultados da empresa:

	0 a 5%	10% a 20%	30% a 40%	50% a 60%	70% a 80%	90% a 100%
Horário Flexível de Trabalho	1	2	3	4	5	6
Programa de Atividade Física	1	2	3	4	5	6
Programa de transição para reforma	1	2	3	4	5	6
Levar o animal de estimação para o local de trabalho	1	2	3	4	5	6

A3. Em que medida gostaria que a sua empresa (onde trabalha atualmente) implementasse estas medidas:

	Nada							Muito						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Horário Flexível de Trabalho	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Programa de Atividade Física	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Programa de transição para reforma	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Levar o animal de estimação para o local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

B. Imagine que exerce a sua atual função profissional nesta empresa (a Human Factor), com as características anteriormente descritas.

Pensando na Human Factor como a empresa onde trabalha e nas suas diferentes preocupações e atividades, responda às seguintes questões:

(Indique o grau em que concorda e discorda com cada uma das seguintes frases, considerando uma escala crescente de 1 (discordo totalmente - DT) a 7 (concordo totalmente - CT)):

ESTA EMPRESA:	DT	1	2	3	4	5	6	7	CT
1. Incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores	1	2	3	4	5	6	7		
2. Cumpre com o Código de Trabalho	1	2	3	4	5	6	7		
3. Promove a igualdade entre Homens e Mulheres	1	2	3	4	5	6	7		
4. Promove o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional	1	2	3	4	5	6	7		
5. Apoia a integração profissional de pessoas com deficiência	1	2	3	4	5	6	7		
6. Desenvolve regras internas que orientem o comportamento dos Trabalhadores	1	2	3	4	5	6	7		
7. Garante a segurança do emprego	1	2	3	4	5	6	7		
8. Dá donativos para associações de protecção da natureza	1	2	3	4	5	6	7		
9. Desenvolve projectos de conservação da natureza	1	2	3	4	5	6	7		
10. Apoia eventos culturais e educativos	1	2	3	4	5	6	7		
11. Apoia causas sociais	1	2	3	4	5	6	7		
12. Apoia eventos desportivos	1	2	3	4	5	6	7		
13. Apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas	1	2	3	4	5	6	7		
14. Garante o pagamento atempado de salários e regalias	1	2	3	4	5	6	7		
15. Esforça-se por ser lucrativa	1	2	3	4	5	6	7		
16. Esforça-se por ser uma das melhores empresas no seu sector de actividade	1	2	3	4	5	6	7		

	DT						CT
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta instituição	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta instituição	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta instituição merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me nesta instituição é, tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto como fazendo parte desta instituição	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7

C. Tendo em consideração todas as características da empresa Human Factor em que medida ficaria satisfeito por trabalhar nesta empresa?

Muito insatisfeito						Muito satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

D. Se trabalhasse nesta empresa, a Human Factor, o seu bem-estar aumentaria:

Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5	6	7

E. Em que medida considera que os animais de companhia têm impacto no local de trabalho?

Têm um impacto muito negativo				Têm um impacto muito positivo		
1	2	3	4	5	6	7

F. Indique algumas vantagens/desvantagens, que na sua opinião, a presença de animais de companhia nos locais de trabalho possa trazer:

Vantagens	Desvantagens

G. Indique algumas estratégias que as empresas podem adotar para gerir a presença de animais de companhia no local de trabalho.

H. Indique se as seguintes afirmações se aplicam ou não a si (utilize SIM e NÃO):

	NÃO	SIM
1. Por vezes, quando não consigo o que quero fico chateado(a).	NÃO	SIM
2. Já senti vontade de me revoltar contra as pessoas com mais autoridade do que eu, apesar de saber que elas tinham razão.	NÃO	SIM
3. Ouço sempre com muita atenção todas as pessoas com quem falo, sejam elas quem forem.	NÃO	SIM
4. Já fingi estar doente para me safar de uma situação.	NÃO	SIM
5. Já me aproveitei de outras pessoas para meu benefício pessoal.	NÃO	SIM
6. Quando cometo um erro estou sempre disposto(a) a admitir que o cometi.	NÃO	SIM
7. Por vezes, tento vingar-me em vez de perdoar e esquecer.	NÃO	SIM

8. Sou sempre simpático(a), mesmo se as pessoas são mal-educadas para mim.	NÃO	SIM
9. Nunca me aborreci quando as pessoas tinham ideias contrárias às minhas.	NÃO	SIM
10. Houve alturas em que tive bastante inveja da boa sorte dos outros.	NÃO	SIM
11. Por vezes, fico irritado(a) com as pessoas que insistem em me pedir favores.	NÃO	SIM
12. Nunca disse coisas para magoar os sentimentos de outras pessoas.	NÃO	SIM

I. Indique o grau em que concorda e discorda com cada uma das seguintes frases, considerando uma escala crescente de 1 (discordo totalmente - DT) a 7 (concordo totalmente - CT):

	DT						CT
1. Eu gosto de ver os animais de estimação a desfrutar da sua comida	1	2	3	4	5	6	7
2. O(s) meu(s) animal(is) de estimação significa(m) mais para mim do que qualquer um dos meus amigos (ou significariam se tivesse um)	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu gostaria de ter um animal de estimação em casa/ Eu gosto de ter um animal de estimação em casa	1	2	3	4	5	6	7
4. Ter animais de estimação é um desperdício de dinheiro	1	2	3	4	5	6	7
5. Os animais domésticos lá de casa trazem felicidade à minha vida (ou trariam se eu tivesse um)	1	2	3	4	5	6	7
6. Considero que os animais de estimação devem ser sempre mantidos fora de casa	1	2	3	4	5	6	7
7. Todos os dias, passo tempo a brincar com o(s) meu(s) animal(is) de estimação (ou passaria se eu tivesse um)	1	2	3	4	5	6	7
8. Ocasionalmente já comuniquei / falei com o meu(s) animal(is) de estimação e entendi o que ele estava a tentar "dizer"	1	2	3	4	5	6	7
9. O mundo seria um lugar melhor se as pessoas deixassem de passar tanto tempo a cuidar dos seus animais de estimação e começassem a cuidar mais de outros seres humanos	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu gosto (gostaria) de alimentar os animais da minha mão	1	2	3	4	5	6	7
11. Adoro animais.	1	2	3	4	5	6	7
12. Os animais pertencem à natureza ou aos jardins zoológicos, não às nossas casas	1	2	3	4	5	6	7
13. Ter animais de estimação dentro de casa, traz como consequências muitos estragos nos móveis	1	2	3	4	5	6	7
14. Eu gosto de animais domésticos	1	2	3	4	5	6	7
15. Os animais de estimação são divertidos, mas os problemas de possuir um não compensam.	1	2	3	4	5	6	7
16. Falo frequentemente com o(s) meu(s) animal(is) de estimação (ou falaria se tivesse um)	1	2	3	4	5	6	7
17. Detesto animais	1	2	3	4	5	6	7
18. Os animais de estimação devem ser tratados com tanto respeito como um membro humano família	1	2	3	4	5	6	7

DADOS BIOGRÁFICOS

Género		Idade: Nº Filhos:	Estado Civil	
Masculino			Solteiro(a)	
Feminino			Casado(a) / União de facto	
			Divorciado(a) / Separado(a) / Viúvo(a)	

Nacionalidade:		Habilitações Literárias		Vinculo contratual	
Naturalidade		Ensino Primário		Contrato a termo	
Minho, Douro e Trás-os-Montes		Ensino Básico		Contrato s/ termo	
Área Metropolitana do Porto		Ensino Secundário		Recibos Verdes	
Beiras, Estremadura e Ribatejo		Licenciatura			
Área Metropolitana de Lisboa		Mestrado		Part-Time	
Alentejo e Algarve		Pós-Graduação		Full-Time	
Ilhas (Madeira e Açores)		Doutoramento		Tempo na empresa:	
Não se aplica				Função:	

Tem animais de estimação?	Sim		Não	
	Se não tiver, está a pensar adotar/adquirir algum animal? _____ Qual? _____			
Quantos animais tem? _____	Que animais tem? _____			

Quanto tempo, em média, passa por dia com o(s) seu(s) animal(is)?

Menos de uma hora	
Entre 1 e 2 horas	
Entre 2 a 3 horas	
Entre 3 a 4 horas	
Mais de 4 horas	

OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

