

## **O papel da responsabilidade social das organizações na retenção de talento mediado pelo bem-estar afetivo e pela perceção de ajustamento pessoa-organização**

**Filipe Travasso Lopes (1), Ana Patrícia Duarte (2) & José Gonçalves das Neves (3)**

(1) Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa; filipetravassolopes@gmail.com

(2) Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa; patricia.duarte@iscte-iul.pt

(3) Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa; jose.neves@iscte-iul.pt

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social das Organizações; Bem-estar no Trabalho; Ajustamento Pessoa-organização; Intenção de *Turnover*; Retenção de Talento.

### **Resumo**

Vivemos numa era em que as gerações que estão a entrar no mercado de trabalho ou que o fizeram na última década não se veem a trabalhar no mesmo local para sempre nem têm medo de mudar de emprego para satisfazer desejos e crenças. A mudança voluntária de emprego é um verdadeiro problema para as organizações, acarretando consequências negativas para as organizações, incluindo não só a perda de talento, mas também custos na contratação e formação de novos trabalhadores, entre outros.

Ao mesmo tempo, sabe-se que a preocupação com o ambiente e com o bem-estar da comunidade está a aumentar entre os jovens e até as pessoas com mais idade estão a mostrar maior interesse por estas questões, com temas como responsabilidade social e sustentabilidade a tornarem-se essenciais nas agendas das organizações. As organizações precisam de se adaptar a esta realidade, valorizando e envolvendo-se ativamente em práticas de responsabilidade social (RSO) se querem colaboradores comprometidos e leais aos seus locais de trabalho. Partindo destas constatações, o presente estudo propôs-se analisar em que medida a perceção de práticas de RSO se encontra associada à retenção de talento, propondo que as variáveis se encontram relacionadas de forma direta e indireta por via do incremento do bem-estar afetivo e da perceção de ajustamento entre o trabalhador e a organização.

Só recentemente se começou a estudar a relação entre as perceções que os trabalhadores têm do desempenho social das suas organizações e as suas atitudes e comportamentos no local de trabalho (Aguinis & Glavas, 2012). As pesquisas desenvolvidas indicam que existe uma relação significativas entre as variáveis (Gond et al., 2017). Por exemplo, as perceções que os trabalhadores têm das práticas de RSO parecem estar positivamente relacionadas com a sua identificação com a organização (Duarte & Neves, 2012) e com a vontade de permanecer na mesma (Tziner et al., 2011; Gaudêncio et al., 2020). Além de analisar a relação direta entre variáveis, a literatura tem procurado compreender quais os mecanismos que explicam o efeito que as práticas de RSO apresentam nas atitudes e

comportamentos dos trabalhadores (Gond et al., 2017). Nesta pesquisa procurou-se analisar o potencial efeito mediador da perceção de ajustamento à organização e do bem-estar afetivo, no âmbito de um modelo de dupla mediação em paralelo.

O ajustamento pessoa-organização é definido como a compatibilidade entre os indivíduos e as organizações. A compatibilidade pode ser definida com dois conceitos diferentes, o primeiro é o suplementar, que acontece quando as características de uma organização são semelhantes às dos indivíduos. A segunda é a compatibilidade complementar, quando certas características do indivíduo completam algumas em falta na organização ou vice-versa. Acredita-se que ter níveis elevados de ajustamento pode aumentar a retenção da força de trabalho (Kristof, 1996), no sentido de que os colaboradores que se sentem mais fortemente ajustados com a sua organização sentir-se-ão mais integrados no seu local de trabalho e serão menos propensos a tentar mudar para um emprego diferente. As práticas de RSO sendo sinalizadoras dos valores que norteiam a organização (ex. respeito pelos trabalhadores, pela comunidade, pelo ambiente) poderão ser promotoras de maior ajustamento.

Quanto ao bem-estar no trabalho, trata-se de um construto multidimensional respeitante à genericamente à qualidade de vida no trabalho (Schulte & Vainio 2010). Optou-se neste trabalho por focar o bem-estar afetivo relativo ao estado de felicidade, conforto, e satisfação com a vida profissional (Wadell & Burton, 2007). Muitas das práticas de RSO contribuem diretamente para a existência de ambiente de trabalho mais positivo (ex. equilíbrio trabalho-vida, equidade, formação ao longo da vida, ect.), podendo fomentar o bem-estar afetivo dos trabalhadores. Esta relação será ainda mais forte se as iniciativas de RSO forem ao encontro das preocupações e necessidades dos trabalhadores (De Roeck & Maon, 2016; Su & Swanson, 2019). Um menor bem-estar no trabalho é promotor de vontade de abandonar a organização em prol de outro emprego (Karakus et al., 2021; Wright & Bonett, 2007).

Com base na revisão realizada é possível antever que as duas variáveis constituam fatores explicativos de como a perceção de RSO estimula uma menor intenção de turnover voluntário por parte dos trabalhadores.

Para testar o modelo proposto, realizou-se um estudo quantitativo de corte transversal, com base num questionário construído através da ferramenta Qualtrics. O mesmo foi distribuído em redes sociais no segundo trimestre de 2020. Para além das variáveis sociodemográficas, o questionário continha as seguintes medidas: RSO (Duarte, 2011), ajustamento pessoa-organização (Delgado, 2011), bem-estar afetivo (Warr, 1990) e intenção de turnover (Bozeman & Perrewé, 2001; Gomes et al., 2009). Todas as medidas apresentaram bons níveis de consistência interna.

A amostra integra 190 participantes, com média de idades de 34 anos e 5 de antiguidade, maioritariamente mulheres (60.5%) e sem cargos de chefia (74%).

Os dados recolhidos foram tratados com a macro PROCESS para SPSS. A RSO foi trabalhada como variável multidimensional, tendo-se analisado os efeitos específicos de três dimensões: RSO perante os trabalhadores; RSO perante a comunidade e o ambiente; e, RSO ao nível económico. A antiguidade na organização, a posse de cargo de chefia e o nível educacional do participante foram consideradas como covariadas por estarem correlacionadas significativamente com a intenção de turnover. Outras variáveis demográficas, como o sexo do participante ou a idade não se mostraram significativamente correlacionadas com as variáveis critério ou mediadoras, sendo por isso excluídas das análises posteriores. Verificou-se que apenas a perceção do envolvimento da organização em práticas de RSO dirigidas aos trabalhadores apresentou um efeito negativo significativo

na intenção de turnover. A percepção de práticas de RSO dirigidas à comunidade e ao ambiente ou a nível económico não parecem influenciar significativamente o desejo de permanência na organização.

A percepção de ajustamento à organização mediou significativamente a relação verificada, não se encontrando evidências de igual função no caso do bem-estar afetivo. Assim, os resultados sugerem que a percepção de práticas socialmente responsáveis dirigidas aos trabalhadores fomentam a percepção de maior ajustamento entre características e valores do indivíduo e sua entidade empregadora, o que por sua vez diminui o desejo de abandonar a organização. Os resultados da pesquisa reforçam a ideia de que as práticas de RSO são uma ferramenta, complementar a práticas de gestão de pessoas, que pode ser utilizada pelas organizações para reter os seus talentos (Battacharya et al., 2008), particularmente se dirigidas aos recursos humanos.