

**Universidade do Algarve**

## **Responsabilidade Social nas Organizações**

O impacto na Identificação e no Empenhamo Organizacional

Inês Raquel Sombreiro Pereira

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Psicologia Social e das  
Organizações

Trabalho efectuado sob a orientação da:  
Professora Doutora Joana Vieira dos Santos

2013

**Universidade do Algarve**

## **Responsabilidade Social nas Organizações**

O impacto na Identificação e no Empenhamiento Organizacional

Inês Raquel Sombreiro Pereira

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Psicologia Social e das  
Organizações

Trabalho efectuado sob a orientação da:  
Professora Doutora Joana Vieira dos Santos

2013

## DECLARAÇÃO DE AUTORIA DE TRABALHO

### **Responsabilidade Social nas Organizações**

O impacto na Identificação e no Empenhamo Organizacional

“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.”

---

(Assinatura do candidato)

«Copyright», Inês Pereira: “A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.”

“Antigamente, só o facto de entrar na Universidade consagrava os atuais ditos caloiros em doutores. Antigamente, a Universidade era apenas para meninos nascidos em berços de ouro. Antigamente, os doutores eram mesmo Doutores. Eram valorizados. Conceituados. Eram dignos de um canudo útil neste nosso assombroso mercado de trabalho. É verdade que se tornou fácil ingressar no Ensino Superior. Embora continue a ser um investimento milionário, tornou-se mais acessível para as diferentes realidades sociais. No entanto, apesar de nos encherem constantemente os ouvidos sobre as luxuosas condições de vida comparadas com outros tempos, existem pormenores que muitos desconhecem. São esses mesmos pormenores que distinguem os álbuns de memórias que simbolizam um diploma. Sair de casa, da zona de conforto, viver com alguém que nunca vimos na vida, dividir o quarto com um estranho, fazer novos amigos, fazer uma lista de compras, contar trocos, tentar cozinhar saudavelmente, dividir a cozinha com mais de uma dezena de pessoas, não ter espaço para chorar, não ter espaço para simplesmente refletir, apanhar o autocarro, decorar o horário, conhecer as salas de aula, esperar tardes inteiras nos serviços académicos, agendar os exames, devorar matérias, elaborar trabalhos, apresentar à turma, lidar com negativas, ouvir críticas, competir com o relógio, comer fora de horas, ligar ao pai, ligar à mãe, fazer o relatório dos gastos, pagar renda, pagar contas e estudar... Estudar. São anos de esforço e de adaptação embora tudo isto até pareça simples. Na verdade, faltam muitos parênteses entre cada vírgula e muito mais para além das reticências. São inúmeros os sentimentos, inúmeras as emoções. Mas, não há melhor sensação do que chegar ao final e olhar para o Nosso Livro, o resultado de todo aquele empenho e dedicação dia após dia. E assim vestimos com orgulho o traje da nossa Universidade, agarramos na nossa mala de ferramentas e vamos partilhar com o mundo tudo aquilo que vivemos, sem deixar secar esta fome de aprender. Ou pelo menos, espero eu que assim seja.”

E.P.

## Agradecimentos

Sempre acreditei que existe uma razão para tudo o que vivemos. Todos os instantes pelos quais passámos, cada momento que partilhamos, os sentimentos e emoções que experienciamos fazem-nos crescer como pessoas e alteram a forma como percecionamos a vida.

Agradeço a todas as pessoas que cruzaram o meu caminho ao longo dos últimos 5 anos, as várias experiências e momentos que partilhei convosco permitiram-me, muitas vezes, ter força para chegar ao fim desta etapa

À minha orientadora, Professora Doutora Joana Vieira dos Santos, agradeço a oportunidade de ter orientado esta etapa do meu percurso académico. Como professora, admiro-a pelo profissionalismo, determinação, objetividade e, essencialmente, pelo gosto que tem por ensinar e a generosidade que demonstra em aprender. Como pessoa, a humildade, o humanismo, o respeito pelos outros, o esforço e empenho que aplica na sua vida, guiaram-me nesta etapa. Agradeço todo o apoio e compreensão, a sensibilidade em tantos momentos e acima de tudo pela pessoa extraordinária que é. Obrigada pela força e coragem, por acreditar em mim e por ser a pessoa que é.

Agradeço à Empresa Volkswagen Autoeuropa pela forma como me receberam e se disponibilizaram para acolher esta investigação. O vosso contributo foi crucial para a realização deste estudo.

Acredito que a vida nos possibilita conhecer as pessoas certas nos momentos certos. A ti, Catarina, agradeço a amizade, os “puxões de orelhas”, e a capacidade de me escutares e me chamares à atenção nos momentos chave. Foste o meu porto de abrigo, o meu grande pilar ao longo deste percurso. Acredita quem sem ti não teria conseguido. Obrigada pela coragem que me transmitiste. Nunca me esquecerei que acreditaste em mim em todos os momentos. Tenho muito orgulho em ti.

Aos meus avós, o meu muito obrigada, vocês foram a minha força, a principal razão pela qual ergui a cabeça perante as adversidades. Obrigada pelo apoio incondicional e por acreditarem em mim.

Aos meus pais, tenho que agradecer pelas ferramentas que me deram ao longo da vida. Se hoje sou a pessoa que sou é a vocês que o devo. Apesar de todas as dificuldades estarão sempre presentes na minha vida e serão um motivo de força para mim.

Às minhas meninas do 3D, vocês são a maior prova que os amigos são a família que escolhemos. Obrigada pela tolerância, pela compreensão e todo o apoio. Vocês (sem exceção) foram incansáveis, procuraram sempre colocar-me um sorriso na cara. Cada uma de vocês irá ter sempre um lugar no meu coração. Obrigada pelas gargalhadas, pelos momentos “intensos” na nossa varanda e, principalmente, obrigada pela oportunidade que me deram de fazer parte da vossa vida e partilhar tantos momentos importantes convosco. Cris, não poderia deixar de referir, foste um anjo nas últimas horas, obrigada por tudo.

E a ti afilhada, obrigada pela ajuda, pelo apoio, e pela amizade. Há coisas na vida que temos muita dificuldade em colocar em palavras, mas acredita que a tua presença fez toda a diferença para mim.

Às minhas Amigas e sempre belas “Flores”, passámos tanta coisa juntas, vivemos momentos tão intensos e importantes, fomos sem dúvida os pilares umas das outras. Sem vocês, estes 5 anos, não teriam tido a mesma cor. Obrigada por tudo. Patrícia e Sara, os últimos momentos deste desafio foram passados ao vosso lado, obrigada pela constante compreensão, por escutarem todas as dúvidas e inquietações... pela amizade.

Ao longo do meu percurso muitas foram as pessoas que conheci e que de alguma forma marcaram a minha vida. A todos vocês, o meu muito Obrigada!

## Resumo

A crescente evolução do conceito de RS conduziu as organizações a uma nova perspectiva. Atualmente, as organizações assumem um papel mais ativo e dinâmico perante os seus colaboradores e a sociedade. As práticas de RS implementadas promovem a maximização de lucro das empresas, mas também funcionam como um factor crucial de desenvolvimento das relações humanas e de diferenciação competitiva, que permitem o alcance de benefícios sociais e ambientais.

A presente investigação teve como objetivo geral, analisar o impacto que a RS tem no processo de Identificação dos colaboradores com a organização e no seu EO, numa amostra constituída por 182 colaboradores. Os dados foram recolhidos através de um instrumento constituído por três escalas: a escala de Responsabilidade Social – *Model of Corporate Social Responsibility* (Quazi & O'Brien, 2000), a escala de Identificação Organizacional (Oliveira, 2008) e a escala de Empenhamiento Organizacional (Rego, Cunha & Souto, 2006). Foram também registados alguns dados da organização e algumas variáveis demográficas dos inquiridos.

Os resultados obtidos sugerem que a RS contribuiu positivamente para a IDO dos indivíduos, bem como no tipo de empenhamento e laço que os colaboradores estabelecem para com a organização. Verifica-se que a RS e a IDO têm um poder preditor sobre qualquer das dimensões do EO.

De um modo geral, a adoção de políticas e práticas de RS constituem uma vantagem para as organizações, na medida em que os indivíduos fortalecem a sua Identificação com a organização, o que conseqüentemente irá refletir-se no seu empenhamento. Desta forma, as organizações que adotam políticas de RS estimulam o desenvolvimento de sentimentos identificativos e afiliativos.

**Palavras-Chave:** Responsabilidade Social, Identificação Organizacional, Empenhamiento Organizacional, Organizações.

## Abstract

The growing evolution of Social Responsibility, as a concept, drove organizations into a new perspective. Nowadays, organizations have a more active and dynamic role towards their employees and towards society. Implementing Social Responsibility is important to maximize the profit of companies, but it also works as a crucial factor of the development of human relationships and competitive differentiation that allows companies to reach social and environmental benefits.

The main objective of this scientific investigation is to analyze the impact of Social Responsibility in the process of Identification of the employees with the organization and in their Organizational Commitment, with a sample of 182 employees. The necessary information was gathered with an instrument formed by three scales: the Social Responsibility scale – *Model of Corporate Social Responsibility* (Quazi & O'Brien, 2000), the Organizational Identification scale (Oliveira, 2008) and the Commitment Organizational scale (Rego, Cunha & Souto, 2006). Some data about the organization was registered and also for this research, some demographic variables of the inquired.

The acquired results suggest that Social Responsibility has a positive contribute for Organizational Identification of the individuals, as well as in the kind of commitment and strain that the employees establish with the organization. It is possible to verify that Social Responsibility and Organizational Identification have a predictor power on any of the dimensions of Organizational Commitment.

In a general way, the adoption of politics and practices of Social Responsibility constitute an advantage for organizations, on how individual strengthen their Identification with the organization and that will reflect in their commitment. In this way, organizations that adopt Social Responsibility politics stimulate the development of identification and affiliation feelings.

**Key Words:** Social Responsibility, Organizational Identification, Organizational Commitment, Organizations.

## ÍNDICE GERAL

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Responsabilidade Social.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Identificação organizacional .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Empenhamento Organizacional .....</b>	<b>9</b>
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Delimitação do Problema e Objetivos .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Definição da População Alvo e do Processo de Amostragem.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3. Instrumentos .....</b>	<b>16</b>
2.3.1. <i>Escala de Responsabilidade Social: Model of Corporate Social Responsibility .....</i>	<i>17</i>
2.3.2 - <i>Escala de Identificação Organizacional (EIO) .....</i>	<i>19</i>
2.3.3. <i>Escala de Empenhamento Organizacional (EO) .....</i>	<i>20</i>
<b>2.4. Procedimento.....</b>	<b>21</b>
<b>3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Análise Preliminar das Características Psicométricas das escalas em estudo..</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Análise Descritiva dos Resultados obtidos em cada escala.....</b>	<b>23</b>
3.2.1. <i>Análise dos dados descritivos da escala de Responsabilidade Social .....</i>	<i>23</i>
3.2.2. <i>Análise dos dados descritivos da escala de Identificação Organizacional .....</i>	<i>23</i>
3.2.3. <i>Análise Descritiva da Escala de Empenhamento Organizacional (EO) .....</i>	<i>24</i>
<b>3.2. Análise Correlacional .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3. Análise de grupos.....</b>	<b>25</b>
3.3.1. <i>Análise em função do gênero.....</i>	<i>25</i>
3.3.2. <i>Análise em função do departamento de RS.....</i>	<i>27</i>
3.3.3. <i>Análise pela função na organização.....</i>	<i>27</i>
<b>3.4. Análise Multivariada .....</b>	<b>29</b>
<b>4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
<b>CONCLUSÕES GERAIS.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>42</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 2.1.</b> Consistência Interna da Escala de Responsabilidade Social .....	19
<b>Tabela 2.2.</b> Consistência Interna da Escala de Identificação Organizacional .....	20
<b>Tabela 2.3.</b> Consistência Interna da Escala de Empenhamo Organizacional .....	21
<b>Tabela 3.1.</b> Estatística Descritiva para a escala e dimensões da RS .....	23
<b>Tabela 3.2.</b> Estatística Descritiva para a escala e dimensões da IDO .....	23
<b>Tabela 3.3.</b> Estatística Descritiva para a escala e dimensões da EO .....	24
<b>Tabela 3.4.</b> Matriz de Correlações de Pearson .....	25
<b>Tabela 3.5.</b> Efeito do gênero nas variáveis em estudo .....	27
<b>Tabela 3.6.</b> Síntese da Regressão Hierárquica (EO Afetivo) .....	31
<b>Tabela 3.7.</b> Síntese da Regressão Hierárquica (EO Normativo) .....	32
<b>Tabela 3.8.</b> Síntese da Regressão Hierárquica (EO Instrumental) .....	33

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Modelo factorial adaptado para a escala de Responsabilidade Social .....	18
---	----

## INTRODUÇÃO

A globalização económica e a constante necessidade de evolução que acompanha a atualidade, exigiu de alguma forma às organizações uma maior transparência, assim como uma crescente preocupação ao nível externo (sociedade) e interno (colaboradores) da organização.

Numa perspetiva de responder a estes desafios e transformações, colocados entre a sociedade civil e o Estado ou, especificamente, entre a sociedade e as organizações emerge o conceito de Responsabilidade Social Organizacional (RSO) (Domingues & Remoaldo, 2012). Segundo a Comissão Europeia (2001), a Responsabilidade Social (RS) nas Empresas pressupõe a adoção voluntária de uma maior transparência nos processos de decisão, segundo a qual as empresas contribuem para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo. As práticas de RSO permitem à organização o alcance de alguns benefícios, quer na relação com os colaboradores, quer nas relações estabelecidas com os vários *stakeholders*, as quais contribuem positivamente para os resultados globais.

De acordo com Ali, Rehman, Ali, Yousaf e Zia (2010), é de salientar que, nos últimos anos, tem existido um crescente interesse pela RSO, sendo que a maioria dos estudos se centra em torno do relacionamento entre a RSO e o desempenho financeiro das organizações (Alexander & Buchholz, 1978; Cochran & Wood, 1984; Stanwick & Stanwick, 1998; McWilliams & Siegel, 2001).

Na realidade, as diversas investigações desenvolvidas têm procurado “formas de contribuir para um bom desempenho organizacional, na procura da sustentabilidade das organizações, num quadro teórico de cidadania empresarial, em que a organização assume responsabilidades acrescidas, de forma voluntária, para com as demais instituições da Sociedade e seus membros” (Rodrigues, Seabra & Ramalho, 2009, p.104). Assim, parece que no panorama atual, a investigação procura estudar as organizações, de modo a contribuir positivamente para a análise da sustentabilidade das organizações, bem como das suas relações com a sociedade envolvente.

Neste âmbito, atualmente, qualquer organização deve preocupar-se em aumentar e/ou manter o seu poder económico, paralelamente à crescente atenção que deve garantir ao nível das questões sociais. De um modo geral, existe cada vez mais uma crescente preocupação com as relações humanas que coexistem numa organização, tanto ao nível externo, como interno. É importante que a organização faça uma análise das ações que pratica e avalie o impacto que estas podem ter sobre a sociedade, assim como a influência que podem exercer na proteção, e no aumento da motivação e da produtividade dos seus colaboradores. Desta forma, e tendo em conta que todos estes fatores podem influenciar o desempenho de uma organização, torna-se pertinente referir o conceito de Identificação Organizacional (IDO). É através da IDO que o indivíduo se percebe como parte integrante da organização. Como referem os autores, Ashforth e Mael (1989, citados por Costa, 2008), a IDO pode ser vista como um constructo cognitivo, ou seja, como a percepção de unidade ou de pertença à organização.

De um modo geral, a força da IDO estabelecida pelo indivíduo tem influência no bem-estar dos membros de uma organização e no funcionamento da mesma (Mael & Ashforth, 1992). Tendo em conta o crescente interesse empírico pela relação entre as organizações e os indivíduos, torna-se pertinente explorar a identificação e o envolvimento que o indivíduo estabelece com a organização, bem como outras práticas que a influenciam, como seja, a RS. Assim, faz sentido abordar o conceito de Empenhamiento Organizacional (EO), ou seja, o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, e que consequentemente reduz a probabilidade do indivíduo abandonar a mesma (Allen & Meyer, 1996).

Diversos estudos têm sido realizados sobre a RS e a sua influência nas organizações, e na relação destas com a Sociedade (Wheeler & Sillanpaa, 1997; Peterson, 2004; Rodrigo & Arenas, 2007). Para algumas empresas, a RS é interpretada apenas como potenciador económico. Sem dúvida que as práticas de RS trazem à organização uma diferenciação competitiva, sendo evidente na literatura que a RS aumenta a preferência dos clientes ou investidores, assim como dos colaboradores (Berens, Riel & Rekom, 2007). No entanto, a sua influência vai mais longe, uma vez que tem um papel crucial nas relações humanas, o que irá refletir-se na força de IDO do indivíduo, e no seu envolvimento com a organização.

Atualmente, a RSO é frequentemente encarada como o modo de gestão que se traduz pela relação ética e transparente das organizações com todos os indivíduos com os quais se relaciona. É ainda de salientar que a RSO veio valorizar o desenvolvimento

sustentável da sociedade, uma vez que possibilitou, através do estabelecimento de metas pelas organizações, preservar recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, assim como promover a diminuição das desigualdades sociais (Santos, s.d. cit. por Domingues & Remoaldo, 2012).

O estudo destas variáveis torna-se importante para a Psicologia das Organizações, dado o ênfase que coloca no impacto da relação que pode existir entre a implementação de atividades de RS na prática laboral e as vantagens que as mesmas proporcionam aos colaboradores, assim como à própria organização. As constantes transformações e desafios que as organizações enfrentam, o ritmo que lhes está subjacente, e as invariáveis exigências da competitividade do mercado, impõem um olhar atento das organizações e um interesse particular da Psicologia Organizacional sobre os fenómenos sociais decorrentes da mudança e do ajuste necessário no contexto organizacional, assim como o impacto que tem sobre os indivíduos envolvidos.

Este estudo, torna-se pertinente, pelo facto de procurar compreender se novas práticas e a implementação de métodos diferentes de gestão, possibilitam uma vantagem para as organizações, e para os indivíduos, contribuindo para um pensamento mais proactivo e empreendedor dentro das organizações, e na sociedade. Visa ainda explorar o impacto que as práticas de RS têm sobre a organização e em que medida a IDO e o EO são influenciados pela adoção das mesmas.

No que se refere à estrutura do trabalho, este encontra-se dividido em quatro pontos. O primeiro ponto é dedicado ao enquadramento teórico das variáveis em estudo, tentando salientar estudos científicos pertinentes para os objetivos presentes no estudo.

No segundo ponto, encontra-se a Investigação Empírica, composta por uma pequena introdução e a descrição da metodologia utilizada. O terceiro ponto debruça-se sobre os Resultados do estudo, sendo seguido pelo último ponto onde são apresentadas as Considerações Finais, compostas por uma discussão teórica sucinta decorrente da relação entre a Investigação Científica sobre o tema e os resultados alcançados.

## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1. Responsabilidade Social

O conceito de RS, ainda que tenha reconhecida pertinência, é relativamente recente. Bowen (1953, cit. Maon, Lindgreen & Swaen, 2010), considerava que os empresários deviam ter obrigações que os conduzissem a seguir determinadas políticas desejáveis para a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento do construto. Para o autor, a RSO não iria proteger a sociedade de acontecimentos menos bons, contudo, traria um bom desenvolvimento, pelo que mereceria ser incentivada e apoiada (Lee, 2008). Na década de 60, os problemas ambientais e sociais alertaram a sociedade para o tema, o qual começou a ganhar maior atenção (Ashley, 2002 cit. por Domingues & Romoaldo, 2012). Pode dizer-se que até ao final da década de 70 a RS era considerada um capricho, uma contradição em termos de investimento (Lydenberg 2005 cit. por Lee, 2008). No entanto, cada vez mais, é assumida como central nos perfis e identidades organizacionais, ocupando um lugar de destaque ímpar, tanto na missão, quanto nas atividades das empresas (Silva, 2009).

Dada a diversidade de abordagens e teorias, por vezes ambíguas e complexas, na atualidade os investigadores têm-se focado na delimitação conceptual da RS e na fundamentação ética dos conceitos relacionados (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010). De acordo com Dahsrud (2006), o facto de não haver uma inequívoca clarificação conceptual pode contribuir para que a RS não seja totalmente aceite pelas organizações.

Com o decorrer dos anos, foram vários os autores que contribuíram para o crescimento e evolução do conceito (Friedman, 1970; Carroll, 1979), passando a existir uma grande diversidade de abordagens e modelos sobre a RS.

Numa perspetiva atual, a implementação da RS nas empresas permitiu a aquisição de novas ferramentas de apoio aos negócios e uma mudança radical ao pensamento dos gestores das organizações (Calabrese, Costa, Menichini, Rosati & Sanfelice, 2013). A crescente visão social e económica da sociedade tem exigido às organizações uma demonstração efetiva das suas responsabilidades a vários níveis, nomeadamente, económicos, legais, e éticos (Carrol, 2004; Margolis e Walsh, 2003, cit. por Maon,

Lindgreen, & Swaen, 2010). Esta preocupação tem dado ênfase à aplicabilidade do conceito de RSO. Segundo o Instituto Ethos (2009), a RS prende-se pela relação ética e transparente da organização com todos os indivíduos com os quais se relaciona, e pelo desenvolvimento de objetivos empresariais que impulsionam o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservam os recursos ambientais e promovem a redução das desigualdades sociais.

Na literatura, quando analisamos as abordagens e os modelos existentes, é de salientar que o primeiro grande contributo, para o desenvolvimento e compreensão do conceito de RS, foi o trabalho desenvolvido por Carroll (1979). A autora desenvolveu um Modelo Tridimensional de RS que tinha como finalidade integrar as diversas linhas de definições existentes (Lee, 2008). Segundo Carroll (1979), a grande mais-valia do modelo é que os objetivos económicos e sociais são considerados compatíveis e movem-se lado a lado. Na prática, o modelo de Carroll vem comprovar que, para uma empresa ser considerada socialmente responsável, deve conciliar a maximização do lucro com a implementação de atividades de desenvolvimento social. Globalmente, o modelo de Carroll (1979), defende que para uma organização ter em conta o conceito e a prática da RS, deve atender às quatro dimensões do modelo, sendo estas, as responsabilidades discriminatória, ética, legal e económica (Carroll, 2004). A responsabilidade discriminatória caracteriza-se por ações voluntárias, orientadas pelo desejo da organização contribuir para o bem-estar da sociedade. A dimensão ética integra comportamentos ou atividades que a sociedade espera das organizações, que pressupõe um carácter justo e moral da mesma. No que se refere à responsabilidade legal, é caracterizada por ações que cumprem as metas económicas estabelecidas dentro das exigências legais que lhe estão inerentes. Por fim, a dimensão económica considera os lucros a maior razão para a existência da organização, produzindo bens e serviços de que a sociedade precisa mas com o intuito de garantir a maximização do lucro da empresa (Carroll, 1979).

É de salientar que a magnitude de cada dimensão de RS pode diferenciar-se, na medida em que a responsabilidade económica pode vir a ter mais peso que a responsabilidade ética, ou vice-versa, mas cada dimensão é uma parte integral da organização (Lee, 2008).

O modelo de Carrol (1979), ainda que pioneiro, tem algumas limitações. Por um lado, a perspetiva piramidal pode tornar-se limitativa, numa sociedade com propostas multifacetadas. Por outro lado, considerar a RS em termos de medidas de atitudes de

gestão pode ser redutor. Assim, surgem outros modelos, nomeadamente, o Modelo de Quazi e O'Brien (2000). Os autores criaram um Modelo Bidimensional de Responsabilidade Social, que pretende analisar a mesma em diversos ambientes e num contexto multicultural. O modelo apresenta 2 eixos, um horizontal e um vertical. Por um lado, no eixo horizontal, a extrema-direita (lado positivo), a RS é entendida no sentido mais clássico, ou seja, ao nível da oferta de bens e serviços que levam à maximização de lucro da organização. Por outro lado, a extrema-esquerda, insere-se num contexto mais amplo, tendo como objetivo não só atingir o que está regulamentado mas também servir as expectativas da sociedade em determinadas áreas (proteção do meio ambiente, desenvolvimento comunitário, atividades filantrópicas). Relativamente ao eixo vertical, este divide-se entre os benefícios da ação social (extremo superior), e os custos da ação social (extremo inferior). O lado superior, centra-se nos benefícios a longo prazo que decorrem das práticas de ação social, e compreendem o potencial dos benefícios que estas práticas dão à organização, superando assim os custos a longo prazo. Em contrapartida o lado inferior, ao centrar-se nos custos, dá ênfase às despesas que estão inerentes às práticas da RS a curto prazo. Na prática o eixo vertical, foca-se na perceção das consequências da ação social das organizações, que vão desde a preocupação com o custo do compromisso social, ao foco sobre os benefícios do envolvimento social (Quazi & O'Brien, 2000).

De um modo geral os autores preconizam que a análise das atividades de responsabilidade social podem ser vistas segundo duas dimensões, a dimensão ampla (extrema esquerda e extremo superior) e a dimensão estreita (extrema direita e extremo inferior). Na dimensão ampla, existem duas visões, a moderna que pressupõe que as ações sociais trazem benefícios a longo prazo para a organização, e a filantrópica que “defende” que as ações de responsabilidade social devem ser realizadas independentemente de trazerem ou não retorno ao longo do tempo. Por sua vez, na dimensão restrita, existe uma visão sócio económica que tem em consideração que a função da empresa é a maximização dos lucros para os acionistas, e a visão clássica que considera que as ações sociais não trariam benefícios à organização e como tal não deveriam ser desenvolvidas.

Com o intuito de medir as atitudes de gestão para a responsabilidade social, os autores Quazi e O'Brien (2000), com base no Modelo Bidimensional de Responsabilidade Social que construíram, fizeram uma escala, fundamentada também

em estudos anteriores (Davis, 1973; Ostlund, 1977), que pretende testar as perceções de RSO dos indivíduos em diferentes contextos culturais e económicos.

Comparativamente a outros estudos existentes, na literatura é possível encontrarmos algumas semelhanças entre o Modelo de Carroll (1979) e o Modelo de Quazi e O'Brien (2000), particularmente na convergência da dimensão económica do modelo de Carroll e a visão clássica defendida pelo modelo desenvolvido por Quazi e O'Brien. Estas semelhanças também sobressaem entre a dimensão ética e a visão moderna, assim como entre a dimensão discriminatória e a visão filantrópica. É de realçar ainda que a grande diferença entre ambos os modelos é marcada pela dimensão legal do modelo de Carroll (1979). Esta dimensão é realçada pela perceção da sociedade perante o que é certo ou errado diante da lei (Quazi, Rugimbana, Muthaly & Keating, 2003). Esta ideia, defendida por alguns autores, com a expansão do conceito e a crescente investigação da RSO, foi deixada cada vez mais de lado, permitindo verificar que as práticas de RS das empresas ultrapassam os interesses exigidos pela lei.

## **1.2. Identificação organizacional**

A compreensão do conceito de IDO, tem-se tornado um conceito central na área do comportamento organizacional, dado que é encarado como um estado psicológico importante e que reflete a ligação que está subjacente entre o indivíduo e a organização (Edwards, 2005).

Neste sentido, a IDO é um conceito fundamental para a compreensão da identidade dos indivíduos no contexto laboral (Tavares, 2001), tendo potencial para explicar e prever muitas atitudes e comportamentos importantes no local de trabalho (Edwards, 2005).

A IDO pode ser definida como um laço cognitivo que surge quando a imagem que um indivíduo tem de si corresponde aos mesmos atributos que o este atribui à organização (Dutton, Dukerich & Harquai, 1994). De acordo com Yiannis (1999, cit. por Davel & Machado, 2001), a identificação é um processo essencial para estabelecer vínculos sociais entre os indivíduos das organizações. O contexto organizacional torna-se, muitas vezes, complexo e a IDO, pode ser considerada um meio que fornece coesão, sendo um factor chave para o sucesso das organizações (Epitropaki, 2013).

É de referir a diferença entre os conceitos de Identidade e IDO. De acordo com alguns autores apresentam bases teóricas distintas, uma vez que a identidade organizacional liga-se particularmente à psicologia organizacional, enquanto que a identificação é mais abrangente, tendo a sua origem na psicologia social (Tinoco, 2008). Mais especificamente, Tavares (2001), acrescenta que a IDO se focaliza numa análise ao nível micro, voltada para a interação indivíduo-grupo, contrariamente ao conceito de identidade organizacional.

Um vasto número de estudos relativos à IDO baseiam-se na Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1979) e da Auto-categorização (Turner, 1987), dado que ambas as teorias têm contribuído para uma melhor perceção das bases psicológicas que os indivíduos utilizam nos processos de classificação do seu meio envolvente (Fernandes, Marques & Carrieri, 2009). Segundo Tajfel (1978, citado por Oliveira, 2008), a identidade social é uma parte do autoconceito, que advém do conhecimento do indivíduo sobre o seu grupo social, bem como a importância e o significado que é atribuído à inclusão num determinado grupo. Dito de outra forma, refere-se à representação que o indivíduo faz dele próprio, a qual vai dependendo dos papéis que ocupa na sociedade. Desta forma, existem alguns aspetos na Teoria da Identidade Social que são importantes na definição do conceito de IDO. Primeiramente, o facto de a categorização ser vista como um processo cognitivo básico. Em segundo, a identificação social tem resultados comportamentais, ou seja, quando uma identidade social é evidente, o indivíduo tende a comportar-se de modo a conformar-se com as normas e o estereótipo do grupo social no qual está inserido. Por fim, quando os indivíduos são motivados a fazer uma distinção positiva do seu grupo, comparativamente a outros, tendem a preservar e promover o seu grupo social. Relativamente à Teoria da Autocategorização torna-se importante no estudo da IDO, uma vez que explora o modo como os indivíduos se classificam, enquanto membros de um determinado grupo social, salientando as semelhanças e as diferenças entre grupos (Pratt, 1998).

Assim, compreender o processo de IDO, poderá contribuir para a clarificação e compreensão de algumas políticas e atividades organizacionais. Quanto mais forte for o processo de IDO do indivíduo, maior será o seu empenhamento, traduzindo-se numa mais valia tanto para o indivíduo como para a organização (Pratt, 1998). O autor interpreta a IDO como o processo que ocorre quando as crenças de um indivíduo sobre

a sua organização são encaradas como auto-referenciais ou auto-definidoras, distinguindo duas categorias, identificação por afinidade e identificação por imitação. A identificação por afinidade, ocorre quando o indivíduo se identifica com a organização em que está envolvido, quando acredita que a mesma partilha dos seus valores e crenças. Este processo tem início no primeiro contacto estabelecido com a organização, ainda no processo de seleção e recrutamento (Pratt, 1998). Na prática, o indivíduo reconhece na organização os seus valores e princípios, não pressupondo uma mudança de identidade. A identificação por imitação ocorre quando o indivíduo procura encaixar-se na organização, ou seja, a identificação tem inerente um processo de mudança, que leva o indivíduo a assimilar os valores e crenças da organização.

Desta forma podemos considerar que a IDO pode ter um impacto significativo para as organizações, particularmente, poderá trazer consequências nas atitudes e nos comportamentos dos indivíduos. Quanto maior for a identificação do indivíduo com o grupo, maior será a probabilidade dos seus comportamentos irem de encontro às crenças, às normas e valores desse mesmo grupo (Ashforth & Mael, 1992).

É consensual que o conceito pode ser entendido como um ajustamento pessoa-organização, ou seja, o ajustamento entre os valores dos indivíduos e os valores organizacionais. Segundo Ostroff, Shin e Kinicki (2005), a IDO refere-se à compatibilidade entre as características dos indivíduos e os objetivos defendidos pela organização. Este equilíbrio entre ambas as partes é benéfico, originando uma maior satisfação no trabalho e uma ligação mais consistente à organização (Tinoco, 2008).

### **1.3. Empenhamento Organizacional**

A evolução da dinâmica organizacional dos últimos anos tornou premente o estudo do EO na vida ativa das organizações, particularmente porque este conceito mostra ter implicações no comportamento, na satisfação e no desempenho do indivíduo (O'Reilly & Chatman, 1986; Allen & Meyer, 1996; Cohen, 2000). Este construto tem sido marcado por uma intensa investigação na área, particularmente ligada ao comportamento organizacional. A pesquisa sobre o EO é assinalada por uma considerável diversidade de definições e modelos teóricos (Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, cit. por Oliveira, 2008). Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) que

definem o conceito de EO como a identificação de um indivíduo com a organização e, conseqüentemente, o seu envolvimento com a mesma.

O ponto de partida deste conceito surge no final da década de 60, sendo de salientar o contributo do estudo realizado por Becker (1960, cit. por Pinho, 2011), o qual considera que o EO constituía uma explicação para os comportamentos humanos consistentes nos indivíduos, que lhes permite cumprir os objetivos estabelecidos. O mesmo autor baseava-se no conceito de “*side-bets*”, que pressupõe uma troca lateral, ou seja, o indivíduo investe na organização, que avalia como benéfica para si, podendo ficar a perder se não permanecer na mesma. Assim, existe uma tendência para permanecer na organização, tendo em conta os custos e os benefícios associados à sua permanência.

Nos últimos anos, o conceito de EO tem conquistado um crescente interesse na literatura, particularmente pela sua interação com o bem-estar dos colaboradores (Rego & Souto, 2002). A partir do momento em que as organizações passaram a encarar o indivíduo como um elemento fundamental para o seu sucesso, aperceberam-se do quanto se torna importante que o mesmo desenvolva um sentimento de pertença à organização. Assim, sempre que este sentimento de ligação à organização existe, verifica-se que os indivíduos tendem a ter menos vontade de sair da mesma, realizando mais do que apenas as tarefas destinadas (Mowday, 1999 cit. por Amancio, 2011). Existe uma necessidade constante de que os indivíduos quebrem a rotina, procurando executar as tarefas pré-estabelecidas de uma forma ágil e criativa, sem nunca deixar de ter em conta os objetivos e a política da organização, mas extrapolando os limites do que é formalmente determinado pela mesma (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

Existem diversos estudos sobre o EO (eg. O’Reilly & Chatman, 1986), no entanto, o Modelo Multidimensional de Meyer e Allen (2000) marca uma etapa importante na compreensão deste conceito, tendo-se tornado o mais popular. Num primeiro momento, o conceito de EO foi analisado como um construto unidimensional (Mowday, Porter & Steers, 1982 cit. por Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). No entanto, as investigações realizadas apontam para um construto multidimensional, uma vez que este evidencia uma melhor compreensão do comportamento individual, em determinado contexto organizacional (Meyer, Becker & VandenBerghe, 2004). Este facto levou a

que Allen e Meyer (2000) propusessem um modelo de EO que o considerava um estado psicológico que vincula a relação do trabalhador com a organização, segundo o qual o empenhamento é composto por três dimensões, as dimensões afetiva, normativa e instrumental. Neste modelo a componente afetiva (grau em que o indivíduo se sente emocionalmente identificado e envolvido com a organização), a normativa (sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização) e a instrumental (grau em que o indivíduo permanece ligado à organização devido à percepção dos custos associados à sua saída), podem clarificar e identificar diversas atitudes e comportamentos relevantes na análise do conceito numa organização (Rego & Souto, 2002).

Face ao exposto, parece que, na atualidade, há uma tendência para as empresas se considerarem seguidores das práticas de RS, e desta forma cada vez mais têm tendência a assumir critérios sociais, assim como, tornarem-se defensores de uma gestão mais transparente, com base no diálogo e essencialmente orientada para os mútuos benefícios que a empresa e a comunidade podem usufruir.

Assim, os trabalhadores das organizações que adotam práticas e políticas de RS, têm uma maior fidelidade à empresa, que conseqüentemente reduz os custos de substituição e formação. Este facto, leva ao aumento da produtividade (Branco & Rodrigues, 2006), assim como, a uma maior implicação no sucesso da organização (Wheeler & Sillanpaa, 1997). Deste modo, as organizações que têm um papel ativo na procura de práticas e políticas de RS, estimulam o desenvolvimento da IDO e também de sentimentos de afiliação face à sociedade e às organizações (Domingues & Remoaldo, 2012).

## 2. METODOLOGIA

### 2.1. Delimitação do Problema e Objetivos

O crescente interesse pelo conceito de RS, nomeadamente ao nível das relações que esta variável pode estabelecer com outras variáveis, como a IDO (e.g. Maignan e Ferrell, 2001; Allen e Meyer, 1996) e o EO (e.g. Peterson 2004), foram o ponto de partida para o desenvolvimento deste estudo.

Atualmente “as organizações humanas não podem simplesmente funcionar como se fossem máquinas” (Mintzberg, 1995, p.70), o desenvolvimento do conceito de RS permitiu o aparecimento de novas práticas e atividades, cujo o impacto das mesmas tem vindo a despertar o interesse da sociedade e de alguns investigadores.

A integração de ações de RS, pode proporcionar vantagens às organizações, uma vez que têm influência na dinâmica organizacional das mesmas, assim como na relação destas com a sociedade (Wheeler & Sillanpaa, 1997).

Uma empresa que procura inserir nas suas atividades, práticas de RS, poderá obter uma diferenciação competitiva (Berens, Riel & Rekom, 2007), comparativamente a outras organizações que não possuem tanto interesse pelas mesmas ou recursos para as desenvolver. A integração destas práticas também tem impacto na sociedade, que começa a criar expectativas sobre as organizações mais orientadas para o bem-estar social e ambiental, uma vez que as suas atividades contribuirão positivamente para o seu dia a dia.

Desta forma, com base na pertinência científica dos temas mencionados, e na revisão da literatura anteriormente apresentada, os objetivos gerais do presente estudo são:

- Analisar se as práticas de RS constituem uma vantagem para as organizações;
- Analisar se existe uma relação positiva entre as práticas de RS, a IDO e o EO;
- Analisar a determinação das práticas de RS, sobre a IDO e o EO;

O presente estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão do papel que as práticas de RS podem ter para a organização, e consequentemente, o impacto que a RS tem para os colaboradores no seu processo de Identificação com a organização e no seu EO.

Assim, além dos objetivos gerais acima apresentados, foram definidas algumas hipóteses de estudo, com base na revisão da literatura

Relativamente ao papel ativo que as organizações têm procurado desenvolver (e.g. adotando práticas e políticas de RS), este tem possibilitado o desenvolvimento da IDO dos colaboradores para com a organização onde estão inseridos. Esta dinâmica mais ativa tem também contribuído para o despertar de sentimentos de afiliação dos colaboradores face à sociedade e à organização (Domingues & Remoaldo, 2012).

A forma como as organizações são percebidas pelos seus colaboradores tem despertado um crescente interesse empírico por parte de alguns investigadores. De acordo com Maignan e Ferrell (2001), as práticas e políticas de RS permitem às organizações adquirir uma reputação favorável perante a sociedade, o que possibilita que os colaboradores sintam orgulho por pertencer à mesma e, conseqüentemente, se identifiquem com a organização. Este facto, segundo os autores, proporciona um conjunto de atitudes no trabalho mais positivas. Os colaboradores, ao fortalecerem a sua identificação com a organização, também aumentam o seu sentimento de compromisso com a mesma. Neste sentido, formulam-se as seguintes hipóteses:

H<sup>1</sup>: A RS Moderna e a IDO por Afinidade, estão positivamente relacionadas.

H<sup>2</sup>: A IDO por Imitação e o EO Afetivo encontram-se positivamente relacionados.

As preocupações com o bem-estar dos colaboradores e com a relação que estes estabelecem com a organização, tem levado à necessidade de aprofundar o conhecimento em torno do impacto que as práticas e políticas de RS têm para os colaboradores, mediante algumas características (e.g. antiguidade; função dos colaboradores) dos mesmos (e.g. Carroll, 2004; Vicente, Rebelo & Inverno, 2011).

Neste sentido, em conformidade com as evidências empíricas, formulam-se as seguintes hipóteses:

H<sup>3</sup>: A função dos colaboradores contribui positivamente para a explicação do EO Instrumental.

Allen e Meyer (1996) defendem que, quando a organização assume práticas e

políticas socialmente responsáveis, os colaboradores têm tendência a desenvolver o seu empenhamento afetivo. Segundo os autores, os colaboradores reconhecem o valor desses comportamentos e do esforço da organização, o que lhes permite também identificarem-se com a mesma. Assim, em conformidade com o que encontramos na literatura, formula-se a seguinte hipótese:

H<sup>4</sup>: A RS, a IDO e o EO, estão positivamente relacionados.

Num estudo realizado por Peterson (2004) verificou-se que existe uma relação positiva entre a perceção de RS e o EO. Segundo este estudo, os indivíduos que valorizam as práticas de RS nas organizações apresentam um maior empenho para com a organização, ou seja, existe uma relação positiva entre a RS e o EO. Neste sentido, coloca-se a seguinte hipótese:

H<sup>5</sup>: A RS Clássica contribui positivamente para a explicação do EO Instrumental.

## 2.2. Definição da População Alvo e do Processo de Amostragem

A população alvo do estudo sobre a qual se pretendeu recolher informação é constituída por colaboradores de uma organização privada do setor automóvel, estabelecida em Portugal.

Os questionários foram distribuídos por toda a organização, sendo que os colaboradores foram selecionados mediante o método de amostragem não probabilístico, com base numa amostra por conveniência, uma vez que o intuito do estudo foi o de contarmos o maior número de funcionários da organização estabelecida e assim, termos uma amostra mais abrangente e diversificada.

A amostra final é constituída por 182 participantes. Foi utilizado como critério de inclusão a resposta a todas as questões do questionário.

Os inquiridos são predominantemente do género masculino (n=141; 77,5%), sendo que a participação feminina representa apenas 22,5% dos colaboradores. A idade dos colaboradores varia entre os 22 e os 59 anos, e a média das idades é de 40,05 (SD = 7,4).

A maioria dos colaboradores tem nacionalidade portuguesa (n=181; 99,5%), sendo que apenas um colaborador apresenta (n=1; 0,5%) outra nacionalidade.

O estado civil predominante é o casado ou em união de fato (n=133; 73,1%), seguindo-se o solteiro (n=39; 21,4%), o divorciado ou separado (n=9; 4,9%) e o viúvo (n=1; 0,5%).

No que diz respeito às habilitações académicas, os inquiridos possuem maioritariamente o ensino secundário (n=102; 56%), seguido da licenciatura (n=45; 24,7%). As restantes habilitações, 3º ciclo (n=14; 7,7%), bacharelato (n=11; 6%), mestrado (n=9; 4,9%) dispersam, não existindo registos significativos.

O tempo de serviço na organização varia entre 6 meses e mais que 10 anos, sendo que a maioria dos inquiridos (n=132; 72,5%) permanece há mais de 10 anos na organização.

No que concerne às funções que exercem na organização, a função predominante é a de Operador de Linha (n=87; 47,8%), seguindo-se a área de Recursos Humanos (n=44; 24,2%), Técnico de Engenharia (n=27; 14,8%), e o Especialista (n=16; 8,8%).

Quanto à presença de um departamento de responsabilidade social na organização, a maioria (n=151; 83%) dos colaboradores mostra ter conhecimento da sua existência.

Ao nível das principais atividades que a organização costuma desenvolver, grande parte dos inquiridos refere as formações, as atividades ambientais e sociais (n=86; 47,3%), seguido das atividades sociais (n=27; 14,8%), formações (n=22; 12,1%), atividades ambientais (n=8; 4,4%) e outra (n=8; 4,4%).

Relativamente à participação em alguma ação de cariz social na organização, maioritariamente os colaboradores (n=112; 61,5%) referem não ter participado, no entanto, existe um número razoável de colaboradores (n=69; 37,9%) que participaram em pelo menos uma ação de cariz social.

Por fim, questionou-se se consideravam importante que as organizações tivessem em conta o impacto que as suas atividades têm junto da sociedade em que estão inseridas, sendo que quase na totalidade os colaboradores consideraram esse facto importante (n=181; 99,5%).

### **2.3. Instrumentos**

Como foi mencionado anteriormente, o presente estudo pretende analisar a relação entre as práticas de RS, a IDO e o EO e procurar explorar se estas práticas podem constituir uma vantagem para as organizações, na relação com os trabalhadores. Deste modo, considerou-se pertinente utilizar como instrumento de recolha de informação, um questionário constituído por duas partes. Numa primeira parte são solicitados os dados da organização e os dados sociodemográficos dos inquiridos. Na segunda parte constam as três escalas utilizadas no estudo: Escala de Responsabilidade Social (*Model of Corporate Social Responsibility*) de Quazi e O'Brien (2000); Escala de Identificação Organizacional (EIO) de Oliveira (2008); Escala de Empenhamo Organizacional de Rego, Cunha e Souto (2006). Com base nos objetivos do estudo, estes foram os instrumentos selecionados, considerando-se ser os mais adequados na análise do que é pretendido. Também foi considerado o facto de estarem, na sua maioria, adaptados para a população portuguesa.

### 2.3.1. Escala de Responsabilidade Social: Model of Corporate Social Responsibility

A escala utilizada para medir a RS teve por base o Modelo de Responsabilidade Social de Quazi e O'Brien (2000). Na realização da presente escala os autores consideraram estudos anteriores (e.g. Davis, 1973; Ostlund, 1977), que também se focaram nas razões subjacentes ao envolvimento das organizações na RS. A escala contém 25 itens, que focam possíveis questões de RS enfrentadas pelas empresas.

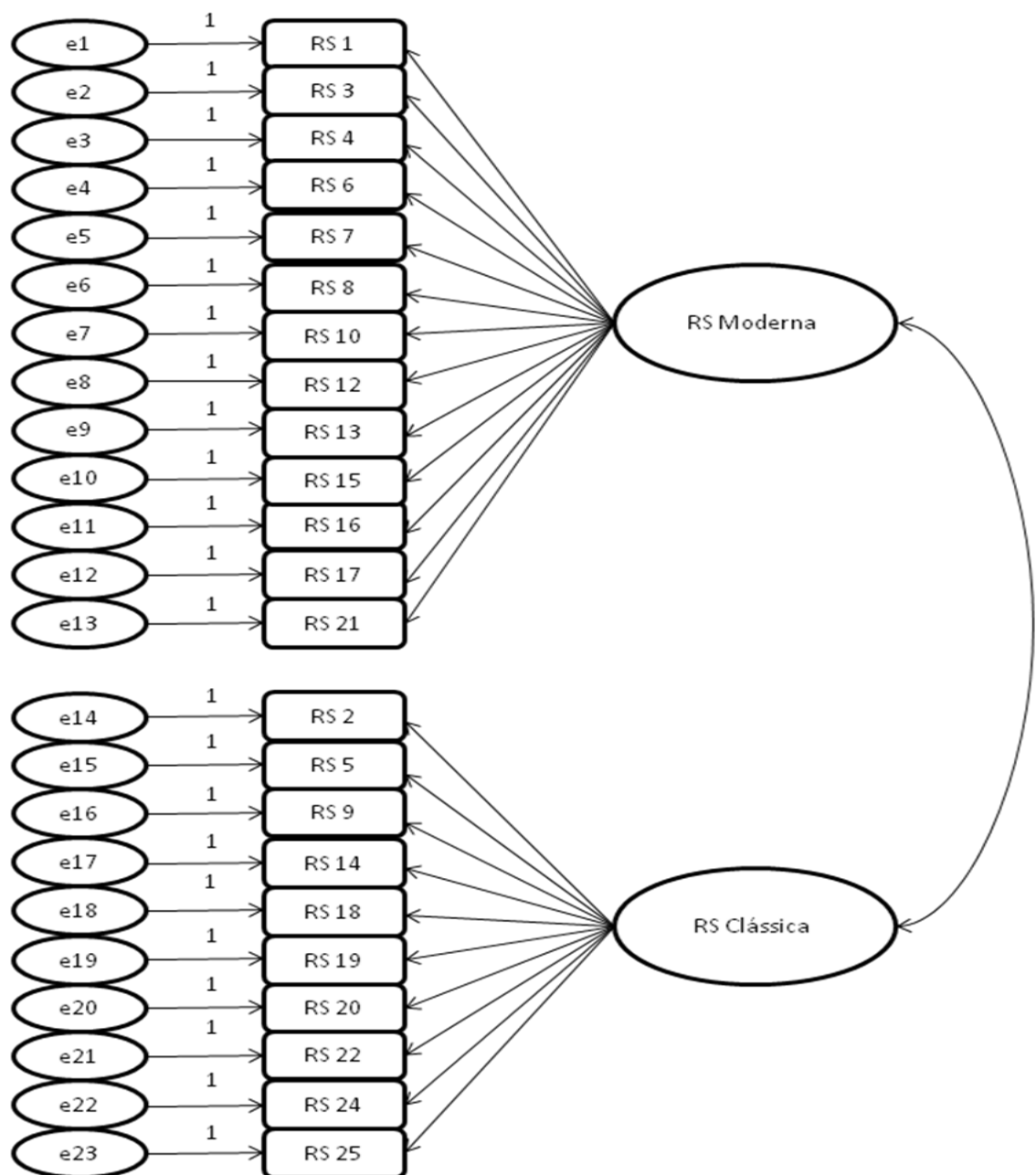
Os 25 itens são medidos através de uma escala de *Likert*, de 5 pontos (1-Discordo totalmente e 5 – Concordo Totalmente). Da análise fatorial dos 25 itens foram extraídas duas dimensões principais para a classificação da RS, a ampla e a restrita, que estão na base do instrumento desenvolvido pelos autores. Salienta-se ainda que o estudo foi realizado em dois países distintos, sendo que o número de fatores extraídos em ambos os países difere. No Bangladesh foram considerados 9 fatores, enquanto que na Austrália foram extraídos 7 fatores dos 25 itens

No nosso estudo a escala foi inicialmente traduzida de inglês para português, sendo posteriormente traduzida de português para inglês. Esta última tradução foi realizada por um inglês nativo. As versões (original e retraduzidas) foram, em seguida, comparadas, corrigidas e adequadas, através dos contributos dos investigadores, dos tradutores e ainda de três especialistas da área científica, até ter-se atingido o grau de satisfação (Fortin, 2003). A partir desta versão da escala foi realizado um pré-teste junto de 80 participantes, numa amostra de conveniência.

De modo a analisar a estrutura factorial observaram-se os valores KMO e da esfericidade de *Bartlett*, verificando-se que a análise poderia ser realizada ( $KMO=0,873; X^2 = 852,596; p = 0,000$ ). A análise das componentes principais, com recurso à rotação *varimax*, permitiu observar dois factores, os quais explicam 69% da variância dos resultados obtidos. Os itens 1,3,4,6,7,8,10,12,13,15,16,17,21,23 correspondem à dimensão RS Moderna e, os itens 2,5,9,11,14,18,19,20,22,24,25 à dimensão RS Clássica.

Procurou-se testar confirmatoriamente a estrutura factorial da escala, de forma a obter o melhor ajustamento possível (Fan, Thompson & Wang, 1999). O melhor modelo testado corresponde ao observado na análise factorial exploratória e apresenta um  $\chi^2/df$  de 2,967, sendo que os valores de CFI (0,675) e GFI (0,780), de acordo com Hu e Bentler (1998) apresentam um razoável ajustamento, dada a tendência de proximidade

ao valor 1. O valor de RMSEA (raíz quadrada do erro de aproximação) é de 0,008 e o valor SRMR (raíz quadrada residual estandardizada) de 0,007. Relativamente às medidas de erro, o SRMR e o RMSEA devem apresentar valores inferiores a 0,05 para se considerar um bom ajustamento, embora valores inferiores a 0,08 se possam considerar um ajustamento razoável (Maccallum, Browne, & Sugawara, 1996).



**Figura 1.** Modelo factorial adaptado para a escala de Responsabilidade Social

Na consistência interna da escala de RS, embora os valores das dimensões da mesma não se verifiquem superiores a 0.70, critério exigido por Nunnaly (1978) para

que um indicador psicométrico ofereça medidas fidedignas, podemos dizer que é satisfatória, uma vez que apresenta valores ligeiramente abaixo do que é exigido, dando assim indicadores satisfatórios de confiabilidade.

*Tabela 2.1. Consistência Interna da Escala de Responsabilidade Social*

	RS Moderna	RS Clássica
Amostra Final	0,61	0,61

### *2.3.2 - Escala de Identificação Organizacional (EIO)*

A escala utilizada para medir a IDO, foi a versão validada por Oliveira (2008). Na base da escala encontra-se os dois modos de identificação propostos por Pratt (1998), a identificação por afinidade e a identificação por imitação. É uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de verificar o modo de identificação do indivíduo com a organização a que pertence.

Inicialmente a escala era constituída por 32 itens, no entanto foi submetida a uma avaliação por 12 júris que verificaram a adequação dos itens em relação ao conceito, e eliminaram seis itens. Assim a versão preliminar da IDO (26 itens), foi aplicada e submetida à análise fatorial (Oliveira, 2008). Após a análise fatorial, os resultados revelaram dois fatores que explicaram 37% da variância. A identificação por afinidade, o primeiro fator, reteve 9 itens do total de 12 itens originais (versão preliminar), sendo o alfa de Cronbach de 0.78. O segundo fator, identificação por imitação, conservou 13 dos 14 itens originais, com um alfa de cronbach de 0.88. No entanto, no segundo fator ainda foram eliminados 5 itens que não influenciavam no cálculo da confiabilidade da escala. É de salientar que em ambos os fatores, os valores de alfa de Cronbach da escala são superiores ao patamar mencionado por Nunnaly (1978), que defende um valor de alfa superior a 0.70 para que um indicador psicométrico ofereça medidas fidedignas.

Na presente investigação a IDO foi operacionalizada através da versão final da Escala de Identificação Organizacional. A escala é composta por 17 itens, sendo que as questões são apresentadas numa escala de Likert de 4 pontos (1-Discordo totalmente; 2 – Discordo em parte; 3- Concordo em parte; 4- Concordo totalmente). Os itens 1, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 14, 17 correspondem ao fator identificação por afinidades e os itens 2, 6, 7, 9, 12, 13, 15, 16 ao fator identificação por imitação. A consistência interna das duas dimensões da escala original de IDO (Oliveira, 2008), Identificação por Afinidade

(0.78) e Identificação por Imitação (0.88), respeitam o critério de Nunnaly (1978). Comparativamente, na amostra final do estudo, a dimensão Identificação por Afinidade apresenta uma consistência interna de 0.81, apresentando assim um alfa ligeiramente superior ao identificado na escala original. A dimensão Identificação por Imitação no estudo, contempla o mesmo valor verificado na escala original (0.88).

Tabela 2.2. Consistência Interna da Escala de Identificação Organizacional

	Identificação por Afinidade	Identificação por Imitação
Oliveira (2008)	0,78	0,88
Amostra Final	0,81	0,88

### 2.3.3. Escala de Empenhamento Organizacional (EO)

A escala utilizada para medir o EO, foi a versão adaptada, e validada junto da população portuguesa e brasileira. (Rego, Cunha, & Souto, 2006), baseada no Modelo de Allen & Meyer (1990). A escala é constituída por 12 itens, e medida através de uma escala de *Likert* de 6 pontos (1- a afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim a 6 - a afirmação aplica-se completamente a mim). A análise confirmatória da escala permitiu encontrar uma solução final de três componentes, no entanto para melhorarem os índices de ajustamento, da escala inicial (14 itens), foram retirados 3 itens. Assim nas três componentes, o *alpha* de *cronbach* é superior ao patamar de 0.70 mencionado por Nunnaly (1978), dando-lhes confiabilidade. A análise permitiu-lhes chegar a uma solução final de três componentes com um bom nível de ajustamento, sendo que na componente afectiva (*alpha* de 0.83 na amostra portuguesa e 0.86 na amostra brasileira), uma componente normativa (*alpha* de 0.71 na amostra portuguesa e 0.78 na amostra brasileira) e uma componente instrumental (*alpha* de 0.80 na amostra portuguesa e de 0.84 na amostra brasileira). Os itens 3, 5, 7 pertencem à componente afetiva, os itens 1, 4, 12, correspondem à componente normativa e os itens 2, 8, 9, 11 referem-se à componente instrumental, sendo que os itens 6 e 10 não são considerados uma vez que são itens de despiste.

Na amostra final do estudo, todos os valores alfa de Cronbach da escala de EO são superiores a 0.70, sendo que todas as dimensões apresentam valores superiores aos verificados na escala original, como podemos observar na tabela 2.3.

Tabela 2.3. Consistência Interna da Escala de Empenhamento Organizacional

	EO Afetivo	EO Normativo	EO Instrumental
Rego, Cunha e Souto (2006)	0,83	0,71	0,80
Amostra Final	0,88	0,79	0,85

#### 2.4. Procedimento

Para proceder à recolha de informação, foi dirigido à organização pretendida, um pedido a solicitar a autorização para a divulgação do estudo, e respetiva participação dos seus colaboradores no mesmo. Após a autorização ter sido garantida, foi agendada uma data prévia para a recolha da amostra.

Na organização, procurou-se abranger os diversos serviços e/ou funções existentes, envolvendo assim toda a organização. Os questionários foram entregues pessoalmente, em suporte de papel. Na resposta ao questionário, foi solicitado a participação voluntária dos funcionários da organização. Estes questionários foram aplicados individualmente, estando sempre presente a garantia de total anonimato e confidencialidade das respostas, solicitando-se apenas a divulgação do estudo e do respetivo questionário junto dos funcionários da organização.

Após a aplicação, e conseqüente recolha dos questionários, a informação recolhida foi organizada e analisada, de acordo com os objetivos do estudo. Os dados recolhidos foram analisados com o auxílio do Programa estatístico SPSS – Statistical Package for Social Sciences (v.20) e a significância foi assumida ao nível de 0.05.

### 3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1. Análise Preliminar das Características Psicométricas das escalas em estudo

Numa primeira fase procurou-se averiguar a normalidade das variáveis em estudo, pelo que, apresentamos uma análise das características distribucionais das mesmas. A distribuição normal é uma distribuição importante, uma vez que é um pressuposto de utilização de muitos testes estatísticos (Pestana & Gageiro, 2003).

De forma a averiguarmos o grau em que a distribuição das variáveis se afasta da normalidade, utilizou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov* para verificar a distribuição normal das variáveis em estudo. O teste de *Kolmogorov-Smirnov*, é um teste de aderência que serve para verificar o ajustamento ou aderência à normalidade da distribuição de uma variável, através da comparação das frequências acumuladas observadas (da amostra) com as frequências acumuladas esperadas (Pestana & Gageiro, 2003). Através deste teste, considera-se que a distribuição das variáveis é normal quando o valor de  $p$  é superior a 0,05.

As variáveis em estudo e as respetivas dimensões, na maioria, apresentam um nível de significância superior a 0,05, ou seja, considera-se que as variáveis seguem uma distribuição normal, como podemos observar nas tabelas 3.1., 3.2., e 3.3. No entanto, a dimensão RS Clássica ( $p=0,044$ ) da RS e, a dimensão IDO Imitação ( $p=0,048$ ) da IDO encontram-se ligeiramente abaixo do valor 0,05. A variável que revela uma distribuição não normal mais significativa é a dimensão do EO Afetivo ( $p=0,002$ ).

De um modo global, embora existam variáveis que se afastam da normalidade da distribuição, considera-se que as distribuições são próximas das normais desejadas. Desta forma, podemos dizer que a avaliação da normalidade da distribuição das medidas garante a fiabilidade das análises que adiante se apresentarão.

### 3.2. Análise Descritiva dos Resultados obtidos em cada escala

Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos em cada escala, realizou-se o estudo da normalidade das distribuições e, uma análise descritiva (média, desvio-padrão, mínimo, máximo) de cada escala e das respetivas dimensões das mesmas.

#### 3.2.1. Análise dos dados descritivos da escala de Responsabilidade Social

No que concerne à Escala de Responsabilidade Social, verifica-se na tabela 3.1., que a dimensão *Moderna* apresenta valores médios mais elevados ( $M = 3,66$ ;  $DP = 0,36$ ), sendo que, a dimensão *Clássica* apresenta valores médios mais baixos ( $M = 3,03$ ;  $DP = 0,42$ ).

Tabela 3.1. Estatística Descritiva para a escala e dimensões da Responsabilidade Social

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Normalidade <sup>1</sup>
RS Moderna	182	2,69	4,85	3,66	0,36	0,189
RS Clássica	182	1,90	4,80	3,03	0,42	0,044

<sup>1</sup> Valor p obtido através do teste *Kolmogorov-Smirnov*, com correção de *Lillefors*

#### 3.2.2. Análise dos dados descritivos da escala de Identificação Organizacional

Relativamente à Escala de Identificação Organizacional, é possível observar na tabala 3.2., que os inquiridos fizeram uma avaliação tendencialmente acima do ponto central da escala de resposta. De referir ainda que as médias observadas apresentam valores muito aproximados, tanto para a *Afinidade* ( $M = 3,26$ ;  $DP = 0,41$ ), quanto para a *Imitação* ( $M = 3,28$ ;  $DP = 0,53$ ).

Tabela 3.2. Estatística Descritiva para a escala e dimensões da Identificação Organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Normalidade <sup>1</sup>
IDO Afinidade	182	1,67	4,00	3,26	0,41	0,140
IDO Imitação	182	1,63	4,00	3,28	0,53	0,048

<sup>1</sup> Valor p obtido através do teste *Kolmogorov-Smirnov*, com correção de *Lillefors*

### 3.2.3. Análise Descritiva da Escala de Empenhamento Organizacional (EO)

No que diz respeito à escala de Empenhamento Organizacional, e as suas respetivas dimensões (Afetivo, Instrumental e Normativo), pode-se observar na tabela 3.3., que a dimensão do empenhamento Afetivo é a que apresenta valores médios mais elevados (M=4,69; DP=1,06) e, pelo contrário, a dimensão do empenhamento Normativo é a que apresenta valores médios mais baixos (M=3,5; DP=1,24).

Tabela 3.3. Estatística Descritiva para a escala e dimensões do Empenhamento Organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Normalidade <sup>1</sup>
EO Afetivo	181	1,33	6,00	4,69	1,06	0,002
EO Instrumental	181	1,00	6,00	4,12	1,21	0,081
EO Normativo	181	1,00	6,00	3,50	1,24	0,095

<sup>1</sup> Valor p obtido através do teste *Kolmogorov-Smirnov*, com correção de *Lillefors*

### 3.2. Análise Correlacional

De forma a verificar a intensidade e o sentido da relação linear que existe entre as variáveis presentes no estudo, realizou-se uma análise correlacional, através do coeficiente de correlação linear de Pearson.

Os coeficientes de correlação entre as variáveis, RS, IDO e EO, podem ser observados na tabela 3.4.

Tabela 3.4. Matriz de correlações de Pearson para as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7
1 EO_Afetivo	1	0,584**	0,048	0,342**	0,706**	0,153*	0,043
2 EO_Normativo		1	0,146	0,323**	0,497**	0,128	0,215**
3 EO_Instrumental			1	0,186*	0,134	0,197**	0,258**
4 IDO_Afinidade				1	0,649**	0,397**	0,185*
5 IDO_Imitação					1	0,286**	0,166*
6 RSO_Moderna						1	0,242**
7 RSO_Clássica							1

Numa primeira fase, procurou-se observar as diferentes correlações entre as dimensões das escalas utilizadas. No que diz respeito à RS, as duas dimensões do instrumento apresentam um valor correlacional fraco ( $r=0,242$ ). Relativamente à IDO, as duas dimensões apresentam uma correlação forte ( $r=0,649$ ). No EO, a dimensão EO Afetivo e o EO Normativo apresentam uma correlação significativa moderada ( $r=0,584$ ), sendo que, como seria esperado o EO Instrumental é a dimensão que apresenta correlações mais fracas (entre  $r=0,048$  e  $r=0,146$ ).

Quando se observa as correlações entre os diferentes instrumentos, verifica-se que a dimensão EO Normativo e a dimensão IDO Imitação apresentam uma correlação moderada ( $r=0,497$ ).

A dimensão IDO Afinidade e a RS Moderna, embora apresentem um valor correlacional ainda considerado fraco ( $r=0,397$ ), tendem a correlacionar-se de forma moderada. O EO Afetivo e a IDO Imitação são as dimensões que apresentam um nível de correlação mais forte ( $r=0,706$ ).

As restantes correlações existentes, entre as diferentes dimensões, detêm valores correlacionais fracos.

### **3.3. Análise de grupos**

Para esta análise, numa primeira fase foi utilizado o teste estatístico *Independent-Samples T Test*, com o intuito de analisar as diferenças em função do género e em função da perceção que os inquiridos têm sobre a existência de um departamento de RS na sua organização.

Posteriormente, de forma a verificar se as diferenças nas variáveis em estudo, em função da categoria profissional (Operador de Linha, Técnico de Engenharia, Especialista, Área de Recursos Humanos) que os inquiridos possuem dentro da organização, foi realizada uma análise ANOVA, com post-hoc tukey.

#### *3.3.1. Análise em função do género*

Para analisar o papel do género dos inquiridos, de forma, a verificar se existem diferenças em função do género, nas variáveis e respetivas dimensões em estudo, recorreu-se ao teste estatístico *Independent-Samples T Test*.

Ao nível da RS não ocorrem diferenças significativas entre géneros, tanto na dimensão RS Moderna ( $p=0,720$ ), como na RS Clássica ( $p=0,291$ ). No entanto, na dimensão RS Moderna, o género masculino ( $M=3,67$ ;  $DP=0,39$ ) apresenta uma média ligeiramente mais elevada que o género feminino ( $M=3,65$ ;  $DP=0,26$ ). NA RS Clássica também se verifica uma média mais elevada no género masculino ( $M=3,06$ ;  $DP=0,44$ ), comparativamente ao género feminino ( $M=2,98$ ;  $DP=0,35$ ).

Na IDO por Imitação o género feminino apresenta uma média mais elevada do que o masculino, no entanto não é significativa (Feminino:  $M=3,32$ ;  $DP=0,51$ ; Masculino:  $M=3,15$ ;  $DP=0,55$ ;  $p=0,062$ ).

No EO, como podemos observar na tabela 3.5., não ocorrem diferenças significativas entre géneros. A dimensão que apresenta valores mais próximos de serem estatisticamente significativos é o EO Instrumental (Feminino:  $M=3,85$ ;  $DP=1,163$ ; Masculino:  $M=4,19$ ;  $DP=1,326$ ;  $p=0,110$ ).

Tabela 3.5. Efeito do género nas variáveis em estudo

		N	Média	Desvio Padrão	t	Df	p																																																																				
RS Moderna	F	41	3,65	0,26	-0,359	180	0,720																																																																				
	M	141	3,67	0,39				RS Clássica	F	41	2,98	0,35	-1,058	180	0,291	M	141	3,06	0,44	IDO Afinidade	F	41	3,19	0,35	-1,282	180	0,201	M	141	3,28	0,43	IDO Imitação	F	41	3,15	0,55	-1,879	180	0,062	M	141	3,32	0,51	EO Afetivo	F	41	4,64	0,96	-0,344	179	0,731	M	140	4,71	1,09	EO Instrumental	F	41	3,85	1,326	-1,608	179	0,110	M	140	4,19	1,163	EO Normativo	F	41	3,45	1,266	-0,289	179	0,773
RS Clássica	F	41	2,98	0,35	-1,058	180	0,291																																																																				
	M	141	3,06	0,44				IDO Afinidade	F	41	3,19	0,35	-1,282	180	0,201	M	141	3,28	0,43	IDO Imitação	F	41	3,15	0,55	-1,879	180	0,062	M	141	3,32	0,51	EO Afetivo	F	41	4,64	0,96	-0,344	179	0,731	M	140	4,71	1,09	EO Instrumental	F	41	3,85	1,326	-1,608	179	0,110	M	140	4,19	1,163	EO Normativo	F	41	3,45	1,266	-0,289	179	0,773	M	140	3,51	1,235								
IDO Afinidade	F	41	3,19	0,35	-1,282	180	0,201																																																																				
	M	141	3,28	0,43				IDO Imitação	F	41	3,15	0,55	-1,879	180	0,062	M	141	3,32	0,51	EO Afetivo	F	41	4,64	0,96	-0,344	179	0,731	M	140	4,71	1,09	EO Instrumental	F	41	3,85	1,326	-1,608	179	0,110	M	140	4,19	1,163	EO Normativo	F	41	3,45	1,266	-0,289	179	0,773	M	140	3,51	1,235																				
IDO Imitação	F	41	3,15	0,55	-1,879	180	0,062																																																																				
	M	141	3,32	0,51				EO Afetivo	F	41	4,64	0,96	-0,344	179	0,731	M	140	4,71	1,09	EO Instrumental	F	41	3,85	1,326	-1,608	179	0,110	M	140	4,19	1,163	EO Normativo	F	41	3,45	1,266	-0,289	179	0,773	M	140	3,51	1,235																																
EO Afetivo	F	41	4,64	0,96	-0,344	179	0,731																																																																				
	M	140	4,71	1,09				EO Instrumental	F	41	3,85	1,326	-1,608	179	0,110	M	140	4,19	1,163	EO Normativo	F	41	3,45	1,266	-0,289	179	0,773	M	140	3,51	1,235																																												
EO Instrumental	F	41	3,85	1,326	-1,608	179	0,110																																																																				
	M	140	4,19	1,163				EO Normativo	F	41	3,45	1,266	-0,289	179	0,773	M	140	3,51	1,235																																																								
EO Normativo	F	41	3,45	1,266	-0,289	179	0,773																																																																				
	M	140	3,51	1,235																																																																							

### 3.3.2. Análise em função do departamento de RS

Relativamente à percepção que os inquiridos têm sobre a existência de um departamento de RS na sua organização, procurou-se analisar se existem diferenças nas variáveis em estudo. Assim, realizou-se o teste estatístico *Independent-Samples T Test*.

No que diz respeito à Responsabilidade Social, a percepção dos inquiridos sobre a existência do departamento de RS não é significativa em ambas as dimensões, embora na dimensão RS Moderna ( $p=0,092$ ) se observem valores mais próximos de serem estatisticamente significativos.

Os inquiridos que têm percepção da existência de um departamento de RS na organização ( $M=3,69$ ;  $DP=0,38$ ) apresentam valores médios ligeiramente mais elevados, comparativamente aos colaboradores que dizem não ter conhecimento da sua existência ( $M=3,54$ ;  $DP=0,26$ ).

Na dimensão RS Clássica não ocorrem diferenças significativas ( $p=0,898$ ).

Na IDO ocorre uma diferença significativa, na dimensão da IDO Imitação ( $p=0,023$ ). A média mais elevada situa-se na percepção afirmativa que os colaboradores têm sobre a existência do departamento de RS ( $M=3,33$ ;  $DP=0,50$ ), comparativamente, à falta de conhecimento que existe por parte de alguns colaboradores ( $M=3,05$ ;  $DP=0,64$ ).

No EO, apenas uma das dimensões não se revela significativa, o Normativo ( $p=0,076$ ), enquanto as dimensões Afetiva ( $p=0,033$ ) e do Instrumental ( $p=0,009$ ) apresentam diferenças significativas. No EO Afetivo, a média é mais elevada quanto percepção que os inquiridos possuem da existência de um departamento de RS na organização ( $M=4,77$ ;  $DP=0,98$ ), sendo que a falta de conhecimento da sua existência possui valores médios mais baixos ( $M=4,27$ ;  $DP=1,28$ ). Relativamente à dimensão do EO Instrumental, a percepção afirmativa da existência de um departamento de RS ( $M=4,20$ ;  $DP=1,18$ ) apresenta também valores mais altos, comparativamente à falta de conhecimento ( $M=3,49$ ;  $DP=1,16$ ) existente por parte de alguns colaboradores do departamento de RS.

### 3.3.3. Análise pela função na organização

Com o intuito de se verificar se há diferenças nas variáveis em estudo, em função da área profissional (Operador de Linha, Técnico de Engenharia, Especialista, Área de Recursos Humanos) que os inquiridos possuem dentro da organização, foi realizada

uma análise ANOVA, com *post-hoc tukey*. Decidimos analisar as variáveis em estudo em função da categoria profissional que têm, visto alguns autores (e.g. Carroll, 2004; Vicente, Rebelo & Inverno, 2011) referirem a existência de diferenças na forma como os indivíduos se posicionam dentro da organização e, nas perceções que têm sobre a mesma.

Relativamente à variável RS, existem diferenças significativas em ambas as dimensões. Na dimensão RS Clássica, existe uma relação significativa ( $p=0,034$ ) entre a função de Operador de Linha ( $M=3,11$ ) e a Área de Recursos Humanos ( $M=2,90$ ). Nesta dimensão a média mais elevada encontra-se na função de Especialista ( $M=3,14$ ), seguindo-se a função de Operador de Linha ( $M=3,11$ ), a função de Técnico de Engenharia ( $M=2,97$ ) e, por último a função Área de Recursos Humanos ( $M=2,90$ ).

Por sua vez, na dimensão RS Moderna, a função de Operador de Linha e Técnico de Engenharia ( $p=0,068$ ), assim como a função Técnico de Engenharia e Especialista ( $p=0,062$ ), embora não apresentem valores estatisticamente significativos, encontram-se ligeiramente abaixo do esperado para que a relação seja considerada significativa. Nesta dimensão, a média mais elevada encontra-se também na função de Especialista ( $M=3,82$ ), seguindo-se a função de Operador de Linha ( $M=3,73$ ), a função na área de Recursos Humanos ( $M=3,59$ ) e, por fim a função de Técnico de Engenharia ( $M=3,53$ ). Ao serem observadas as médias de cada função, nas duas dimensões da Responsabilidade Social, é possível verificar que a função Especialista apresenta sempre a média mais elevada.

Na IDO, a dimensão IDO Imitação não apresenta valores estatisticamente significativos. Nesta dimensão a média mais elevada situa-se na função de Especialista ( $M=3,43$ ;  $DP=0,46$ ), seguindo-se a função de Operador de Linha ( $M=3,29$ ;  $DP=0,53$ ), a área de Recursos Humanos ( $M=3,28$ ;  $DP=0,54$ ) e, por último a função de Técnico de Engenharia ( $M=3,09$ ;  $DP=0,50$ ).

Na IDO Afinidade, não se observam diferenças significativas entre as diferentes funções exercidas pelos inquiridos. É possível verificar na dimensão IDO Afinidade, que a média mais elevada encontra-se na função na Área de Recursos Humanos ( $M=3,28$ ;  $DP=0,41$ ), seguindo-se a função de Operador de Linha ( $M=3,27$ ;  $DP=0,45$ ), a função de Especialista ( $M=3,26$ ;  $DP=0,46$ ) e a função de Técnico de Engenharia ( $M=3,19$ ;  $DP=0,30$ ). Observando as médias de cada função em ambas as dimensões da IDO, verifica-se que há conformidade no que diz respeito à média mais baixa, sendo a função de

Técnico de Engenharia que possui uma média mais baixa comparativamente às restantes funções, tanto na IDO Imitação, como na IDO Afinidade..

No EO, pode-se observar uma diferença significativa na dimensão EO Instrumental, entre a função de Operador de Linha e a Área de Recursos Humanos ( $p=0,000$ ), sendo que a média mais elevada se apresenta na função de Operador de Linha ( $M=4,47$ ;  $DP=1,17$ ), seguindo-se a função de Especialista ( $M=4,00$ ;  $DP=1,01$ ), Técnico de Engenharia ( $M=3,94$ ;  $DP=1,15$ ), e por último a Área de Recursos Humanos ( $M=3,59$ ;  $DP=1,18$ ). Na dimensão EO Afetivo, a média mais elevada encontra-se na função Especialista ( $M=4,98$ ;  $DP=0,64$ ), seguida da Área de Recursos Humanos ( $M=4,83$ ;  $DP=0,89$ ), o Operador de Linha ( $M=4,64$ ;  $DP=1,19$ ) e, por fim a função Técnico de Engenharia ( $M=4,36$ ;  $DP=1,13$ ). Na dimensão EO Normativo, a função Especialista ( $M=3,94$ ;  $DP=1,16$ ) apresenta a média mais elevada, seguindo-se a Área de Recursos Humanos ( $M=3,48$ ;  $DP=1,26$ ), a função de Operador de Linha ( $M=3,45$ ;  $DP=1,31$ ) e, por último Técnico de Engenharia ( $M=3,37$ ;  $DP=1,12$ ).

Observando as dimensões do EO, verifica-se que no EO Afetivo e no EO Normativo, a função Especialista apresenta a média mais elevada, e a função Técnico de Engenharia a média mais baixa.

### **3.4. Análise Multivariada**

Para avaliar o grau de determinação das diferentes dimensões da RS e da IDO sobre o EO, realizou-se a análise de regressão hierárquica.

Na tabela 3.6 é possível observar a determinação das variáveis RS e IDO, e respetivas dimensões, sobre a dimensão do EO Afetivo da variável EO. O primeiro modelo considera a determinação das dimensões da RS sobre o EO Afetivo. É possível verificar que o contributo das dimensões da RS é reduzido ( $r^2 = 2\%$ ), considerando-se apenas significativo. Ao acrescentarmos o modelo 2, as dimensões da IDO, há um aumento significativo do poder explicativo do modelo ( $r^2 = 53\%$ ), o que significa que a predição aumenta 51%.

Embora no primeiro modelo ambas as dimensões não apresentem um contributo estatisticamente significativo, a dimensão RS Moderna ( $p=0,049$ ) contribui de um modo quase significativo. No segundo modelo, ambas as dimensões da IDO, a IDO Afinidade e a IDO Imitação, apresentam uma determinação significativa, sendo que a IDO Afinidade apresenta uma influência negativa.

Tabela 3.6. Síntese da regressão hierárquica das dimensões de RS e IDO sobre a dimensão do EO Afetivo.

Modelo	Variáveis	Beta	T	P	r <sup>2</sup>	F	p
1	RS				0,2	2,139	0,121
	RS Moderna	0,152	1,984	0,049			
	RS Clássica	0,006	0,074	0,941			
2	RS				0,53	48,604	0,000
	RS Moderna	0,004	0,074	0,941			
	RS Clássica	-0,061	-1,132	0,259			
	IDO Afinidade	-0,194	-2,712	0,007			
	IDO Imitação	0,841	12,272	0,000			

Relativamente à dimensão EO Normativo, no primeiro modelo, nota-se um efeito significativo da Responsabilidade Social sobre a dimensão EO Normativo, observando-se uma relação estatisticamente significativa, com um poder preditivo de 5%. É possível verificar na tabela 3.7., que a dimensão RS Clássica ( $p=0,011$ ) tem um contributo mais significativo.

Ao introduzir o segundo modelo, há um aumento significativo do poder explicativo do modelo, sendo que a predição aumenta 22%, passando a ser de 27%. A dimensão RS Clássica ( $p=0,032$ ) continua a apresentar um contributo significativo, embora ligeiramente mais baixo que no modelo anterior. A dimensão IDO Imitação ( $p=0,000$ ) também apresenta um efeito significativo sobre a dimensão EO Normativo do Empenhamento Organizacional.

Tabela 3.7. Síntese da regressão hierárquica das dimensões de RS e IDO sobre a dimensão do EO Normativo.

Modelo	Variáveis	Beta	t	P	r <sup>2</sup>	F	P
1	RS				0,05	4,889	0,009
	RS Moderna	0,80	1,061	0,290			
	RS Clássica	0,195	2,586	0,011			
2	RS				0,27	16,038	0,000
	RS Moderna	-0,046	-0,643	0,521			
	RS Clássica	0,145	2,165	0,032			
	IDO Afinidade	-0,005	-0,055	0,956			
	IDO Imitação	0,489	5,753	0,000			

Quanto à dimensão EO Instrumental do Empenhamento Organizacional, é possível observar na tabela 3.8., a determinação das variáveis Responsabilidade Social e Identificação Organizacional sobre a mesma. Na análise de ambos os modelos, é possível verificar que os dois têm um efeito estatisticamente significativo. No primeiro modelo, com um poder preditivo de 8%, observa-se que a dimensão RS Clássica ( $p=0,003$ ) tem um contributo mais acentuado, embora a RS Moderna ( $p=0,057$ ) também apresente um contributo tendencialmente significativo. Ao acrescentarmos o segundo modelo verificamos que o valor explicativo do modelo aumenta 1%. Também no segundo modelo, a dimensão RS Clássica ( $p=0,005$ ).

Tabela 3.8. Síntese da regressão hierárquica para das dimensões de RS e IDO sobre a dimensão do EO Instrumental

Modelo	Variáveis	Beta	t	P	r <sup>2</sup>	F	p
	RS				0,08	8,299	0,000
	RS Moderna	0,142	1,917	0,057			
	RS Clássica	0,222	3,005	0,003			
	RS				0,09	4,591	0,002
	RS Moderna	0,103	1,292	0,198			
2	RS Clássica	0,212	2,842	0,005			
	IDO Afinidade	0,104	1,050	0,295			
	IDO Imitação	0,002	0,022	0,982			

Em suma, verifica-se que a variável RS, por si só, não estabelece uma relação estatisticamente significativa com o EO Afetivo, sendo que o seu poder explicativo é reduzido. No entanto, ao introduzir a variável da IDO é possível verificar que há um aumento significativo do poder explicativo. Ambas as dimensões da IDO contribuem significativamente para a explicação do modelo, embora a IDO Afinidade apresente uma influência negativa.

Relativamente ao EO Normativo, a variável RS apresenta um efeito significativo sobre a dimensão, sendo que a dimensão RS Clássica detém um contributo mais significativo na relação que é estabelecida entre as variáveis. Nesta dimensão do EO Normativo ao acrescentarmos a variável da IDO observa-se o aumento do poder explicativo do modelo.

No EO Instrumental, a variável RS apresenta uma determinação significativa, sendo de salientar que a dimensão RS Clássica possui um contributo mais acentuado sobre a variável EO Instrumental.

É de salientar que nas três dimensões do EO, ao ser introduzida a variável IDO (segundo modelo), é possível verificar o aumento do poder explicativo dos modelos, observando-se um efeito estatisticamente mais significativo entre as variáveis.

#### 4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A RS traz benefícios para as organizações e pessoas que nela exercem funções, bem como para os stakeholders que com ela se relacionam. No entanto, a sua aplicação prática ainda gera algumas controvérsias (Brammer, Jackson & Matten, 2012).

De modo a analisar os resultados obtidos no estudo empírico procurou-se ter presente os objetivos gerais da investigação.

Num primeiro momento parece-nos relevante comentar alguns resultados descritivos.

No que diz respeito à RS, a dimensão RS Moderna é aquela que apresenta valores médios mais elevados. Os resultados parecem sugerir que as práticas de RS implementadas nesta organização centram-se numa perspetiva atual, a qual integra elementos de caráter ambiental e social. De acordo com Guest (2011), quando uma organização se apoia numa perspetiva Moderna da RS, preocupa-se com o bem-estar dos seus colaboradores, adotando estratégias organizacionais atuais. Esta nova perspetiva da organização procura promover e apoiar o desenvolvimento da comunidade onde está inserida, mas também a valorização dos seus colaboradores e um constante investimento nos mesmos.

A procura de novas políticas de gestão de Recursos Humanos, por parte dos gestores e, conseqüente, a adoção e a implementação de práticas de RS pode dever-se ao pontencial benefício que a RS traz às organizações (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006). O envolvimento social e ambiental garantido pelas práticas de RS promove a opinião favorável da sociedade, o que possibilita uma melhor imagem da organização, tanto aos olhos dos seus colaboradores, como do governo e da comunidade envolvente (Quazi & O'Brien, 2000). Na prática, as organizações tendem a acompanhar as alterações que ocorrem na sociedade, pelo que o seu desenvolvimento depende da adaptação ao ambiente em que está inserido, logo influenciam e são influenciadas pelo ambiente social (Cunha & Rego, 2002).

Neste sentido, as políticas e as atividades de RS implementadas na organização podem ser consideradas uma vantagem. A maioria dos colaboradores, através das informações a que têm conhecimento, bem como das atividades em que participam,

identificam as políticas e práticas de RS como benéficas para o seu bem-estar e para o desenvolvimento da organização.

Num outro eixo de análise, a dimensão RS Clássica apresenta valores médios mais baixos, o que significa que a maioria dos colaboradores não se identifica com a ideia de que a organização deve somente estar preocupada em cumprir aquilo que lhe é exigido por lei e, em obter lucro. A integração de novas políticas sociais e ambientais, a implementação e inserção de estratégias que prevêm a melhoria de condições laborais e, um maior investimento nos colaboradores, promove um maior envolvimento dos indivíduos e uma maior abertura à mudança (Jamali & Sidani, 2008).

Relativamente à IDO, os resultados mostram que ambas as dimensões apresentam valores muito aproximados, o que significa que o modo de identificação dos colaboradores da organização não é consistente. Por um lado, parece que os indivíduos se identificam com a organização através das crenças e dos valores vivenciados, anteriormente ao ingresso na própria organização. Por outro lado, há o reconhecimento da importância da interação com outros indivíduos, bem como da internalização das características, dos valores e das crenças da própria organização (Oliveira, 2008).

O facto de a organização ser reconhecida como uma empresa multinacional, com um elevado impacto económico em Portugal e no estrangeiro, bem como a percentagem de empregabilidade que garante, permitem à sociedade assumir que esta empresa é uma organização de sucesso. Este reconhecimento da sociedade pode contribuir positivamente para a identificação que os indivíduos experienciam ao integrar a empresa, tal como a facilidade como se apropriam dos seus valores e práticas. Meyer, Mudambi e Narula (2011), referiam a importância da imagem da empresa, para a construção da identificação que os colaboradores desenvolvem com a mesma, através das experiências de interação diária.

No EO, a dimensão afetiva apresenta valores médios mais elevados, o que mostra que uma percentagem significativa dos colaboradores desenvolve um laço afetivo para com a organização. Pode inferir-se que na organização existe apoio organizacional, há a preocupação de valorizar os indivíduos e, criar funções que desafiam os colaboradores, assim como a percepção de que os valores organizacionais têm uma orientação humanista (Rego & Souto, 2002).

A análise descritiva permite concluir que organização se caracteriza, maioritariamente, pela implementação de políticas de RS direccionadas para o

desenvolvimento social e ambiental, tendo presente a preocupação em estabelecer uma boa relação com os seus colaboradores e em criar estratégias que promovam melhorias nas condições laborais.

Na análise correlacional, as dimensões da RS apresentam uma associação reduzida entre si, o que parece refletir a diferenciação conceptual das mesmas. Por um lado, a perspetiva clássica defende que a RS deve ser encarada como uma estratégia de negócio, com o objetivo de maximização de lucro. Por outro lado, a perspetiva moderna considera que a RS de uma organização vai além dos lucros e inclui o bem-estar e o desenvolvimento social e ambiental da sociedade (Jamali & Sidani, 2008).

A RS Moderna e a IDO por Afinidade, tendem a correlacionar-se positivamente entre si, ainda que não de forma significativa. Uma das possíveis razões está relacionada com o impacto positivo que as políticas e práticas de RS podem exercer sobre a Identificação dos colaboradores.

As características inerentes à RS Moderna permitem estabelecer uma maior proximidade com a sociedade e um maior reconhecimento da mesma (Quazi & O'Brien, 2000). Neste sentido, o facto da dimensão da IDO por Afinidade se apoiar nas crenças e nos valores reconhecidos anteriormente ao seu ingresso na organização, pode explicar que quanto mais as políticas de RS da organização se focarem na RS Moderna, maior será a IDO por Afinidade estabelecida pelos colaboradores. As organizações adquirem uma reputação favorável perante a sociedade, logo os colaboradores reconhecem o seu valor e sentem orgulho em pertencer à mesma (Brammer, Jackson & Matten, 2012). No entanto, os resultados não permitem suportar a primeira hipótese, uma vez que apenas se observa uma tendência de relação positiva entre as variáveis, mas não estatisticamente significativa

No presente estudo, o EO Afetivo e o EO Normativo estabelecem uma relação positiva entre si. Diversos estudos (e.g. Meyer, Stanley, Herscovich & Topolnysky, 2002; Rego, Souto & Cunha, 2007), também têm indicado uma correlação positiva entre as duas dimensões. Pode dizer-se que se um indivíduo se sente ligado emocionalmente à organização, a sua responsabilidade moral para com a mesma torna-se-á acrescida, aumentando também os seus sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização.

É de salientar que a IDO por Imitação se relaciona com ambas as dimensões do EO, a dimensão Afetiva e a dimensão Normativa. Este facto pode ser explicado pela força do laço que o indivíduo estabelece com a organização, sendo que quanto maior for o seu laço afetivo ou moral, maior será o seu grau de identificação com a organização. Os indivíduos procuram apreender e aprender as características da sua função na interação com os restantes colaboradores, procurando imitar os seus pares na execução das tarefas que lhe estão destinadas.

De ambas as dimensões do EO, é a Afetiva que estabelece uma relação mais forte com a IDO por Imitação. Os resultados obtidos mostram que as variáveis se correlacionam, o que indica que a segunda hipótese se confirma, a IDO por Imitação e o EO Afetivo encontram-se positivamente relacionados. Pode dizer-se que os colaboradores, ao fortalecerem a sua identificação com a organização, também aumentam a sua ligação à mesma e o seu sentimento de compromisso. Quando o indivíduo estabelece uma ligação afetiva mais intensa com a organização, apresenta-se mais entusiasmado com o trabalho e mostra maior empenho em contribuir para o sucesso da organização (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004), este factor possibilita uma maior facilidade em internalizar os valores, crenças e característica da organização e assim, fortalecer a sua identificação. Pode dizer-se que quanto maior for o vínculo afetivo do indivíduo, menor será a sua intenção de abandonar a organização e, tendencialmente, terá mais comportamentos de cidadania e, conseqüentemente, um melhor desempenho (Rego, 2003).

Na análise de grupos, no que diz respeito à determinação do género sobre as variáveis em estudo, os resultados apresentados na globalidade não são estatisticamente significativos. No entanto, é possível observar, nos valores apresentados pela dimensão IDO Imitação e a dimensão EO Instrumental, uma tendência. Na dimensão IDO Imitação, os colaboradores do género masculino possuem valores médios mais elevados, comparativamente ao género feminino, o que pode refletir que os homens têm maior identificação por imitação, ou seja, integram mais facilmente os valores e as crenças da empresa. É de salientar que na dimensão EO Instrumental também se verifica que o género masculino apresenta valores médios superiores ao género feminino, o que pode sugerir que o género masculino parece possuir uma maior relação instrumental para com a organização, permanecendo ligado à mesma devido à perceção que tem dos custos que estão associados à sua saída. No geral, importa referir que os resultados

observados podem refletir a iniquidade existente no número de participantes do género masculino e feminino, que integram a amostra.

No que se refere à análise das variáveis em função da categoria profissional é possível verificar diferenças na forma como os indivíduos se posicionam dentro da organização, bem como nas percepções que têm sobre a mesma.

Na RS Clássica existe uma diferença significativa entre a função de Operador de Linha e a área de Recursos Humanos. A mesma diferença ocorre no Empenhamento Instrumental, entre ambas as categorias profissionais. Estas diferenças podem ser explicadas pelo facto destas categorias implicarem uma grande distinção, em termos de perfis profissionais. Por um lado, a função de Operador de Linha caracteriza-se pela realização de um conjunto de tarefas específicas e rotineiras, num processo quase mecânico, o que pode contribuir para a explicação de um mais elevado empenhamento instrumental para com a organização. Por outro lado, um colaborador da área de Recursos Humanos detém funções de carácter mais dinâmico, as quais envolvem o conhecimento das estruturas da organização como um todo, logo uma perspectiva mais global e aglutinadora da empresa, o que pode ser facilitador ao desenvolvimento de um mais forte vínculo afetivo para com a organização. Neste sentido, a terceira hipótese, que defendia que a função dos colaboradores contribui positivamente para a explicação do Empenhamento Organizacional Instrumental, é corroborada pelos resultados observados, através da diferença significativa na dimensão Empenhamento Instrumental, em função da categoria profissional (Operador de Linha e a Área de Recursos Humanos). De igual modo, Vicente, Rebelo e Inverno (2011), referem que a categoria profissional que os indivíduos têm dentro da organização, conduz a diferentes percepções sobre a mesma.

De forma a verificar as restantes hipóteses da investigação, recorreu-se à análise de regressão hierárquica, para determinar o grau de perda das variáveis em estudo.

No que diz respeito à quarta hipótese: A RS e a IDO contribuem positivamente para a explicação do EO. Ao analisar-se o contributo explicativo das variáveis RS e IDO sobre o EO, verifica-se que a RS, quando analisada isoladamente, não detém um poder preditivo relevante sobre o EO. No entanto, ao ser introduzida a IDO, existe um aumento do poder explicativo do modelo. Assim, o poder explicativo sobre o EO aumenta, se considerarmos quer a RS, quer a IDO como predictoras de qualquer das dimensões do EO. Segundo, Allen e Meyer (1996), numa organização em que existam

políticas de RS, os colaboradores reconhecem o esforço exercido pela organização, o valor das atividades que são implementadas, assim como os benefícios que daí advém. Pode dizer-se então, que o empenhamento dos colaboradores aumenta proporcionalmente a uma boa perceção das atividades e políticas de RS. Como tem sido apontado em estudos anteriores (e.g. Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego & Souto, 2002), os comportamentos de cidadania organizacional podem potenciar o EO. Neste sentido, de acordo com Mowday, Porter e Steers (1979), o EO pode ser encarado como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento estabelecido com a organização. Desta forma, os resultados observados indicam que a hipótese se confirma. A adoção de comportamentos de cidadania e o grau de identificação para com a organização, facilita o envolvimento e integração dos colaboradores e a propensão para estabelecerem um elo mais coeso com a mesma (Prati & Zani, 2013).

Relativamente à determinação da RS Clássica sobre o EO Instrumental, os resultados observados confirmam a quinta hipótese. A perspetiva Clássica caracteriza-se, essencialmente, pela procura de maximização de lucros para a organização. As práticas e políticas de RS implementadas na organização pretendem ser uma vantagem para o seu crescimento e desenvolvimento económico. Desta forma, os colaboradores que percecionam as atividades de RS, unicamente, como uma oportunidade de ampliar o lucro da organização, detêm um laço, tendencialmente, instrumental com a empresa. Se a organização obtiver um melhor desenvolvimento económico e mostrar evolução, os colaboradores sentem que têm necessidade de se manter ligados à mesma, perspetivando melhorias no seu local de trabalho. Neste sentido, o reconhecimento dos custos que estão associados à sua saída, bem como a necessidade de permanecer na organização, aumentam. De acordo com Rego (2003), um colaborador empenhado instrumentalmente mostrar-se-á menos disponível e menos prestável. Isto significa que, embora participe nas atividades, perceciona a RS numa perspetiva mais clássica e, conseqüentemente só realizará funções que não ultrapassem o que lhe é oficialmente exigido. Na prática, embora sejam construtos distintos, ambas as dimensões partilham de uma visão restrita e focada fundamentalmente na obtenção de lucro ou ganho/necessidade pessoal.

## CONCLUSÕES GERAIS

O presente estudo teve como finalidade analisar o impacto que a RS tem no processo de Identificação dos colaboradores com a organização e, no seu EO. Alguns dos estudos (e.g. Maignam & Ferrell, 2001; Maon, Lindgreen & Swaen, 2010) observados durante a investigação, indicam que o crescente desenvolvimento e competitividade do mercado têm originado uma procura avassaladora de novos métodos e estratégias. Esta evolução tem permitido que estes novos fatores atuem como diferenciadores no mundo organizacional.

Neste sentido, o surgimento do conceito de RS, e a sua evolução ao longo dos anos, tem estimulado as organizações a implementarem novas políticas e a serem defensoras de princípios com carácter mais humano. Assim, os colaboradores das organizações que têm um papel ativo caracterizam-se por serem responsáveis socialmente, apresentando um bom nível de identificação com as crenças, valores e práticas defendidos pela organização. Este facto permite-lhes desenvolver com maior facilidade sentimentos afetivos e/ou normativos face à organização (Domingues & Remoaldo, 2012).

É de salientar que os principais resultados deste estudo valorizam a RS na sua dimensão moderna, sendo possível verificar que esta dimensão acompanha novos padrões de pensamento e novos paradigmas. Esta perspectiva caracteriza-se por políticas que enfatizam a abertura à mudança. Neste processo de mudança e desenvolvimento organizacional, o factor humano é essencial e é a chave de toda a flexibilidade, criatividade e dinamismo da organização (Finuras, 2003).

A associação entre a IDO e a perspectiva de RS implementada, permitiu-nos verificar o quanto se torna relevante a reputação da organização perante a sociedade. As organizações têm assumido um papel ativo no desenvolvimento da sociedade e, cada vez mais, os indivíduos procuram estar atentos à missão e aos valores estabelecidos pelas mesmas.

Mediante os resultados observados também é possível verificar que a internalização das características, valores e crenças da organização, permitem aos indivíduos um contacto afetivo mais intenso com a mesma e conseqüentemente uma maior identificação. Este facto, maioritariamente, permite menores intenções de

abandono da organização, menores índices de absentismo, o aumento dos comportamentos de cidadania e um melhor desempenho dos colaboradores.

De uma forma geral pode dizer-se que os principais objetivos do estudo foram concretizados, uma vez que se verificou que as práticas de RS constituem uma vantagem para as organizações, tanto do ponto de vista interno, como externo. A RS mostrou ter um efeito positivo sobre o modo como os indivíduos se identificam com a organização, mas também se associa ao laço que os colaboradores mantêm com a mesma. Pode dizer-se que o laço que é estabelecido com a organização, tem efeito na vontade que os indivíduos demonstram em contribuir para os objetivos organizacionais da empresa em que estão inseridos, influenciando por sua vez o seu desempenho. Da mesma forma, foi possível verificar uma relação positiva entre as três variáveis em estudo.

A ideia de que a Responsabilidade Social trouxe uma nova dinâmica às organizações, é reconhecida e clara ao longo do estudo. Independentemente da perspetiva que é adotada, os comportamentos socialmente responsáveis trouxeram uma diferenciação competitiva ao mercado organizacional, permitindo-lhes uma nova gestão das suas práticas e políticas. Uma abordagem cada vez mais inovadora e dinâmica, permite às organizações uma maior facilidade de interação com os colaboradores, que se poderá traduzir numa comunicação mais eficaz, maior agilidade e flexibilização de recursos, assim como num maior dinamismo. Estes fatores, permitem aos indivíduos fortalecer a sua Identificação com a organização, o que conseqüentemente refletir-se-á no seu empenhamento com a mesma.

A presente investigação pretende ser um contributo para o estudo do contexto organizacional, procurando compreender o impacto que algumas variáveis têm sobre os indivíduos.

Após uma análise cuidada, foram identificadas algumas limitações. Ainda que não fosse objetivo deste estudo, de facto, a dimensão da amostra não garante a generalização dos resultados observados. De futuro, seria interessante a realização de um novo estudo que abrangesse organizações de caráter público e privado, garantido a representatividade de participantes de áreas bastante distintas, bem como equidade entre géneros e categorias profissionais.

Ainda no que se refere a futuras investigações, é importante referir que são poucos os estudos a integrar a RS na sociedade portuguesa. Assim, a introdução de outras variáveis organizacionais (e.g. Cultura Organizacional, Satisfação, Desempenho),

poderiam ser uma mais-valia para compreender melhor a relação da RS com as estruturas e as dinâmicas das organizações. É importante estudar de forma aprofundada as implicações que as práticas e políticas de RS têm trazido ao dia a dia das organizações.

O crescimento e o sucesso de uma organização passa pela satisfação e integração dos seus colaboradores (Gebremichael & Rao, 2013). Neste sentido, compreender em que medida a RS tem contribuído para a identificação dos indivíduos com a organização, assim como para o seu investimento e integração na mesma, permitirá clarificar as vantagens que este construto traz ao contexto organizacional. É de salientar, que se torna igualmente importante na criação e implementação de novas estratégias numa organização, que o factor humano seja uma prioridade para os gestores (Kim, Song & Lee, 2013).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexander, G. J., & Buchholz, R. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21(3), 479-486.
- Ali, I., Rehman, K., Ali, S., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2796-2801.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Amancio, L. (2011). *Relação entre Responsabilidade Social, Empenhamo Organizacional Afectivo e Percepção de Apoio Organizacional: Um Estudo Exploratório*. Dissertação elaborada com vista à obtenção de grau do Grau de Mestre em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Lisboa, 2011.
- Berens, G., Riel, C., & Rekom, J. (2007). The CSR-Quality Trade-Off: When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability Compensate Each Other? *Journal of Business Ethics*, 74, 233-252.
- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10, 3-28.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1701-1719.
- Branco, M., & Rodrigues, L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Calabrese, A., Costa, R., Menichini, T., Rosati, F., & Sanfelice, G. (2013). Turning Corporate Social Responsibilitydriven Opportunities in Competitive Advantages: a Two-dimensional Model. *Knowledge and Process Management*, 20(1), 50-58.
- Carroll, A. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, 53(3), 387-417.
- Comissão Europeia (2001), *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Costa, P. (2008). *Antecedentes e Consequentes da Identificação Organizacional dos alunos da Escola Naval*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 15, 1-13.
- Davel, E. & Machado, H. (2001). A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 107-126.
- Davies, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Domingues, I., & Remoaldo, P. (2012). *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade*. Famalicão: Editora Húmus.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Edwards, M. (2005). Organizational Identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 65-86.
- Fan, X., Thompson, B., & Wang, L. (1999). Effects of sample size, estimation methods, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 56-83.
- Fernandes, M., Marques, A., & Carrieri, A. (2009). Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. *Cadernos Ebape*, 7, 4.
- Finuras, P. (2003). *Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Edições LusoCiência.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 33, 122-126.
- Gebremichael, H., & Rao, P. (2013). Job satisfaction and organizational commitment between academic staff and supporting staff. *Far East Journal of Psychology and Business*, 11(1), 11-32.

- Guest, D. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Jamali, D., & Sidani, Y. (2008). Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context: The case of Lebanon. *Learning Organization*, 15(1), 58-74.
- Kim, J., Song, E., & Lee, S. (2013). Organizational Change and Employee Organizational Identification: Mediation of Perceived Uncertainty. *Social Behavior and Personality*, 41(6), 1019-1034.
- Lee, M. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of size sample for covariance structure modeling. *Psychology Methods*, 1(2), 130-149.
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Meyer, J. P., Becker, T., & Van den Berghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, K., Mudambi, R., & Narula, R. (2010). Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple-Embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), 235-252.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mowday, R., Porter, R., & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 14, 224-240.

- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O’Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 429-499.
- Oliveira, A. (2008). *Identificação Organizacional*. Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão, 179-188. Porto Alegre: Artmed.
- Ostlund, L. E. (1977). Attitudes of Managers Towards Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 19, 35-49.
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591-623.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, D. (2004). The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, C. R. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Pinho, P. (2011). *A Influência do Empenhamo Organizacional e Profissional dos Enfermeiros nas Estratégias de Resolução dos Conflitos*. Dissertação elaborada com vista à obtenção de grau de Mestre em Gestão, Universidade Católica Portuguesa.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Prati, G., & Zani, B. (2013). The Relationship Between Psychological Empowerment and Organizational Identification. *Journal of Community Psychology*, 41(7), 851-866.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations*, 171–207. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Quazi, A., & O’Brien, D. (2000). An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.
- Quazi A., Rugimbana, R., Muthaly, S., & Keating, B. (2003). Corporate Social Action Patterns in Contrasting Market Settings. *Australasian Marketing Journal*, 11(1), 28-44.
- Rego, A. (2003). Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica – Afinal, quantas dimensões?. *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35.
- Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.

- Rego, A., Cunha, M., & Souto, S. (2006). Espiritualidade nas organizações e Empenhamento Organizacional: um estudo empírico. *Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro*, 1(6), 1-30.
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), 7-36.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2007). Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83, 265-283.
- Rodrigues, J., Seabra, F., & Ramalho, J. (2009). Contributos para uma Clarificação do Conceito. Responsabilidade Social das Organizações, *Cadernos Sociedade e Trabalho*, 11, 99-105.
- Silva, J. (2009). Responsabilidade Social das Empresas: Um Imperativo Ético. Responsabilidade Social das Organizações, *Cadernos Sociedade e Trabalho*, 11, 7-9.
- Stanwick, P., & Stanwick, S. (1998). The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics*, 17(2), 195-204.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. In W. G. Austin & Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Chicago: Hall Pub.
- Tavares, S. (2001). *Vinculação dos indivíduos às organizações*. In Ferreira, Neves & Caetano (Orgs). *Manual de psicossociologia das organizações*, 307-333. Lisboa: McGraw-Hill.
- Tinoco, A. (2008). *Antecedentes e Consequentes da Identificação Organizacional: Uma aplicação ao contexto da Marinha*. Dissertação elaborada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Turner, V. (1987). *The Anthropology of performance*. New York: PAJ Publications.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.
- Vicente, A., Rebelo, T., & Inverno, G. (2011). Moderadores do impacto de percepções de responsabilidade social das empresas no comprometimento organizacional: Um estudo no sector cerâmico português. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(2), 65-83.
- Wheeler, D., & Sillanpaa, M. (1997). *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*. Londres: Pitman.

# Anexos

---

# **Anexo 1**

---

## **Dados da Organização e Dados Sociodemográficos**

## Parte I

### Caraterização da Organização

**1. Tipo de Organização:**

Privada  Pública

**2. Setor de Atividade (e.g. automóvel, comercial):** \_\_\_\_\_

**3. A organização tem um Departamento de Responsabilidade Social?**

Sim  Não

**4. Quais as principais atividades que a organização costuma desenvolver (e.g. formações, atividades ambientais/sociais com a comunidade local):**

\_\_\_\_\_

## Parte II

### Dados Sociodemográficos

**1. Género:**

Feminino .....  Masculino .....

**2. Idade:** \_\_\_\_\_ (anos)

**3. Nacionalidade:**

Portuguesa .....  Outra \_\_\_\_\_

#### 4. Estado Civil

Solteiro .....	<input type="checkbox"/>	Casado / União de Facto .....	<input type="checkbox"/>
Divorciado / Separado .....	<input type="checkbox"/>	Viúvo .....	<input type="checkbox"/>

#### 5. Habilitações Literárias:

1º Ciclo .....	<input type="checkbox"/>	Bacharelato .....	<input type="checkbox"/>
2º Ciclo.....	<input type="checkbox"/>	Licenciatura .....	<input type="checkbox"/>
3º Ciclo .....	<input type="checkbox"/>	Mestrado .....	<input type="checkbox"/>
Ensino Secundário .....	<input type="checkbox"/>	Doutoramento .....	<input type="checkbox"/>

#### 6. Há quanto tempo exerce funções na organização?

0 – 6 meses <input type="checkbox"/>	2 a 5 anos <input type="checkbox"/>
6 a 12 anos <input type="checkbox"/>	5 a 10 anos <input type="checkbox"/>
1 a 2 anos <input type="checkbox"/>	+ 10 anos <input type="checkbox"/>

7. Função que desempenha na sua organização? \_\_\_\_\_

8. Já participou em alguma ação de cariz social na sua organização (e.g. voluntariado)?

Sim  Não

9. Considera importante que as organizações tenham em conta o impacto que as suas atividades têm junto da sociedade em que estão inseridas?

Sim  Não

## **Anexo 2**

---

### **Escala de Responsabilidade Social**

Tendo em conta a percepção de Responsabilidade Social que tem na sua organização, responda às afirmações colocadas, segundo a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. As empresas podem ignorar alguma regulamentação, adotando programas de responsabilidade social.	1	2	3	4	5
2. O aumento da participação das empresas na responsabilidade social, pode levar ao aumento da expectativa da sociedade quanto ao seu contributo na sociedade.	1	2	3	4	5
3. A responsabilidade social é uma base eficaz relativamente ao fator de competitividade no mercado.	1	2	3	4	5
4. As empresas devem compreender que são uma parte da sociedade e, portanto, devem responder às questões sociais.	1	2	3	4	5
5. A regulação social já garante um determinado comportamento empresarial, sendo desnecessário o envolvimento das empresas em programas de responsabilidade social.	1	2	3	4	5
6. A contribuição para a solução dos problemas sociais pode ser rentável para a empresa.	1	2	3	4	5
7. Os regulamentos não são suficientes para garantir que o negócio se comporta de uma maneira socialmente responsável.	1	2	3	4	5
8. Uma vez que as instituições sociais não conseguiram resolver os problemas sociais serão as empresas a tentar fazê-lo.	1	2	3	4	5
9. As empresas apenas devem abordar os problemas sociais associados à sua atividade.	1	2	3	4	5
10. A implementação da responsabilidade social é importante pois desencoraja comportamentos irresponsáveis por parte das empresas.	1	2	3	4	5

11. As empresas já têm muitas responsabilidades obrigatórias pelo que não devem assumir outras responsabilidades.	1	2	3	4	5
12. As empresas têm capacidade financeira necessária para se envolver em programas de acção social.	1	2	3	4	5
13. A sociedade espera que as empresas resolvam os problemas sociais, bem como garantam a produção de bens e serviços.	1	2	3	4	5
14. A empresa é considerada uma instituição económica e será considerada a mais responsável socialmente quando atender, unicamente, os interesses económicos.	1	2	3	4	5
15. Os programas empresariais de acção social podem ajudar a promover uma imagem favorável da empresa.	1	2	3	4	5
16. A empresa tem uma responsabilidade concreta para com a sociedade, além de obter lucro.	1	2	3	4	5
17. Os gestores precisam de estar sensibilizados para que possam contribuir eficazmente para os problemas da sociedade.	1	2	3	4	5
18. Uma empresa que ignora a responsabilidade social pode ter um custo sobre outra empresa que não ignora.	1	2	3	4	5
19. É injusto solicitar a uma empresa o seu envolvimento em programas de responsabilidade social, quando esta já cumpre a regulamentação social.	1	2	3	4	5
20. A participação social pode ser suicida para a empresa devido aos altos custos envolvidos.	1	2	3	4	5
21. A empresa deve utilizar os seus recursos para o seu próprio crescimento garantindo um melhor serviço para a sociedade.	1	2	3	4	5
22. A sociedade espera que a empresa possa contribuir para o crescimento económico, sendo essa a sua única preocupação.	1	2	3	4	5
23. Ao transferir o custo da participação social para a sociedade, a empresa pode enfraquecer a sua imagem com o público.	1	2	3	4	5
24. Ao questionar a empresa relativamente ao seu envolvimento em qualquer atividade que não se obtenha lucro é provável que a situação da sociedade piore em vez de melhorar.	1	2	3	4	5
25. É imprudente pedir às empresas para corrigir os problemas sociais criados por terceiros e que daí não obtenha lucros.	1	2	3	4	5

## **Anexo 3**

---

### **Escala de Identificação Organizacional**

Tendo em conta a sua perceção relativamente ao relacionamento das pessoas com a sua organização de trabalho, indique a sua opção de resposta em cada alínea, segundo a escala abaixo mencionada.

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Concordo em parte	Concordo Totalmente
1	2	3	4

1. Eu tenho valores pessoais parecidos com valores de algumas organizações.	1	2	3	4
2. Eu compartilho dos valores da minha organização.	1	2	3	4
3. Eu prefiro candidatar-me a um emprego para uma organização, quando esta tem valores parecidos com os meus.	1	2	3	4
4. Eu trabalharia numa organização que tivesse valores parecidos com os meus	1	2	3	4
5. Eu tenho uma visão do mundo parecida com a de algumas organizações.	1	2	3	4
6. O sucesso da minha organização é o meu sucesso.	1	2	3	4
7. A minha experiência, nesta organização, levou-me a ser parecido com ela.	1	2	3	4
8. Eu conheço organizações em que as pessoas têm um modo de pensar parecido com o meu.	1	2	3	4
9. Atualmente, eu tenho valores semelhantes aos da minha organização.	1	2	3	4
10. Eu sei quando uma organização é parecida comigo.	1	2	3	4
11. Eu conheço organizações que têm crenças semelhantes às minhas.	1	2	3	4
12. Fazer parte do quadro de empregados desta organização é importante para mim.	1	2	3	4
13. Eu sinto-me valorizado (a) ao ser reconhecido como membro desta organização.	1	2	3	4
14. Gostaria de pertencer a uma organização cujos valores fossem semelhantes aos meus.	1	2	3	4
15. Os valores desta organização fazem parte da minha auto-imagem.	1	2	3	4

16. Pertencer a esta organização é importante para a minha auto-imagem.	1	2	3	4
17. É importante para mim trabalhar numa organização cujos os valores são parecidos com os meus.	1	2	3	4

## **Anexo 4**

---

### **Escala de Empenhamento Organizacional**

Mediante a percepção que tem da sua organização, e de acordo com as suas ações e intenções perante a mesma, procure ser o mais franco possível na identificação com as seguintes afirmações. Desta forma, responda de acordo com a seguinte escala:

A afirmação <b>não se aplica rigorosamente nada</b> a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	A afirmação <b>aplica-se completamente</b> a mim	
1	2	3	4	5	6	
1. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	1	2	3	4	5	6
2. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	1	2	3	4	5	6
3. Sinto-me <i>parte da família</i> minha organização.	1	2	3	4	5	6
4. Sinto que, se recebesse uma melhor oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização.	1	2	3	4	5	6
5. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	1	2	3	4	5	6
6. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	1	2	3	4	5	6
7. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5	6
8. Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	1	2	3	4	5	6
9. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicam.	1	2	3	4	5	6
10. Sinto-me em dúvida para com a minha organização.	1	2	3	4	5	6
11. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	1	2	3	4	5	6
12. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	1	2	3	4	5	6