



**Ispas**

Instituto Universitário  
de Ciências Psicológicas,  
Sociais e da Vida

**O PAPEL MODERADOR DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS  
NA RELAÇÃO ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL  
ORGANIZACIONAL E O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL**

ANA CAROLINA SANTOS SANTIAGO

**Orientador de Dissertação**

PROFESSORA DOUTORA ANA SABINO

**Coordenador de Seminário de Dissertação**

PROFESSORA DOUTORA ANA SABINO

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de:

Mestre em Psicologia

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2024

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Ana Sabino, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações

## Agradecimentos

Passaram 5 anos desde que entrei no ISPA pela primeira vez e ainda parece ter sido ontem. Foram anos muito bons, repletos de novos desafios e aprendizagens que vou levar comigo para sempre, assim como as pessoas que foram essenciais para este meu percurso.

Aos meus pais, obrigada por acreditarem em mim desde o primeiro dia. São amor, gratidão, apoio incondicional e, sem dúvida, inspiração. Esta conquista é minha e vossa.

Ao Francisco, o teu apoio constante deu-me sempre força para continuar. Obrigada por todo o amor, paciência e compreensão em todos os momentos. Mal posso esperar para partilhar mais momentos felizes contigo.

À Diana, por me conseguires fazer sempre rir, em qualquer momento. Obrigada por seres a minha *partner in crime* e fonte de alegria, que venham muito mais aventuras e sempre a partilhar o mesmo neurónio.

Ao Red, à Syl, ao Chobe e à Lys porque, mais do que animais de estimação, são membros da família. Foram a luz em dias mais cinzentos e o conforto em dias de desespero.

Ao grupo P.O.C.O. YO, Mariana e Carmo. Obrigada por todo o apoio. Foi um caminho, por vezes, não fácil de percorrer, mas conseguimos! Ultrapassámos desafios e levamos memórias para a vida.

À professora Ana Sabino, por toda a orientação, compreensão, dedicação e apoio incansável ao longo de toda esta jornada.

Por fim, mas não menos importante, à restante família e amigos. Este trabalho não teria sido possível sem o vosso apoio e encorajamento constante. A todos, OBRIGADA!

## Resumo

O presente projeto de investigação foca-se no papel moderador de variáveis sociodemográficas (género, idade e antiguidade) na relação entre a Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional, em indivíduos portugueses que trabalhem por conta de outrem. Os objetivos deste estudo são dois: verificar se a Responsabilidade Social Organizacional influencia o Compromisso Organizacional dos colaboradores e perceber se as variáveis sociodemográficas moderam a relação entre a Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional. Foi realizado um estudo não-experimental e correlacional, onde foi aplicado um questionário *online*, com as escalas que avaliam as variáveis em estudo, obtendo-se uma amostra de 217 indivíduos. Os resultados demonstram, então, que, apesar de a Responsabilidade Social Organizacional influenciar o Compromisso Afetivo e o Compromisso Normativo dos trabalhadores, esta não influencia o seu Compromisso Calculativo. Relativamente à moderação, não só se chegou à conclusão de que a idade não modera a relação supramencionada, como parecem existir moderações em algumas relações entre certas dimensões da Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional. Esta investigação realça, assim, a importância do preenchimento de *gaps* na literatura, através de estudos mais aprofundados, não só na relação entre a Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional, mas, também, na moderação desta relação por variáveis sociodemográficas.

*Palavras- Chave:* Responsabilidade Social Organizacional, Compromisso Organizacional, Género, Idade, Antiguidade

## Abstract

This research project focuses on the moderating role of sociodemographic variables (gender, age, and seniority) in the relations between Organizational Social Responsibility and Organizational Commitment in portuguese individuals who work for others. The objectives of this study are two: to verify whether Organizational Social Responsibility influences the Organizational Commitment of employees and to understand whether sociodemographic variables moderate the relation between Organizational Social Responsibility and Organizational Commitment. A non-experimental and correlational study was carried out, where an online questionnaire was applied, with scales that evaluate the variables under study, obtaining a sample of 217 individuals. The results demonstrate that, although Organizational Social Responsibility influences workers' Affective Commitment and Normative Commitment, it does not influence their Calculative Commitment. Regarding moderation, not only was concluded that age does not moderate the aforementioned relationship, but there also appear to be moderations in some relationships between certain dimensions of Organizational Social Responsibility and Organizational Commitment. This investigation therefore highlights the importance of filling gaps in the literature, through more in-depth studies, not only on the relationship between Organizational Social Responsibility and Organizational Commitment, but also on the moderation of this relationship by sociodemographic variables.

*Key Words:* Organizational Social Responsibility, Organizational Commitment, Gender, Age, Seniority

## Índice

<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Revisão da Literatura .....</b>	<b>5</b>
Responsabilidade Social Organizacional .....	5
Compromisso Organizacional .....	8
Relação entre as variáveis .....	11
Responsabilidade Social Organizacional x Compromisso Organizacional .....	11
Variáveis sociodemográficas.....	12
Gênero .....	13
Idade .....	15
Antiguidade .....	16
<b>Método.....</b>	<b>18</b>
Participantes .....	18
Delineamento .....	19
Instrumentos .....	19
Procedimento.....	22
<b>Resultados .....</b>	<b>24</b>
Análise dos dados.....	24
Análise Descritiva das Variáveis em estudo e Correlações .....	25
Análise de diferenças de médias entre grupos.....	28
Teste de Hipóteses.....	29

<b>Discussão .....</b>	<b>35</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>40</b>
Implicações teóricas e práticas .....	40
Limitações e Estudos Futuros .....	41
Reflexão Final .....	43
<b>Referências.....</b>	<b>45</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>61</b>

**Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1</b> – <i>Escala da Responsabilidade Social Organizacional</i> .....	<b>20</b>
<b>Tabela 2</b> – <i>Escala da Compromisso Organizacional</i> .....	<b>21</b>
<b>Tabela 3</b> – <i>Validade Fatorial do Modelo Teórico – Compromisso Organizacional</i> .....	<b>24</b>
<b>Tabela 4</b> – <i>Validade Fatorial do Modelo Teórico – Responsabilidade Social Organizacional</i> .....	<b>25</b>
<b>Tabela 5</b> – <i>Médias, Desvios-padrão e Associação entre as variáveis</i> .....	<b>27</b>
<b>Tabela 6</b> – <i>Papel moderador das variáveis sociodemográficas (género, idade, antiguidade) na relação entre a Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional</i> .....	<b>33</b>

## Introdução

Nos dias de hoje, cada vez mais nos deparamos com o conceito de Desenvolvimento Sustentável (Ertz, 2020). De acordo com a definição de Scharf (2004, p. 19), entende-se por Desenvolvimento Sustentável “a forma como as atuais gerações satisfazem as suas necessidades sem, no entanto, comprometer a capacidade de gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”.

A nível organizacional, são, também, cada vez mais as organizações que se preocupam com esta temática. A pertinência do Desenvolvimento Sustentável surge associada à preservação do meio ambiente, à equidade social, à inovação, à cooperação global, entre outras (Junior & De Oliveira Filho, 2023). A teoria *Triple Bottom Line*, proposta por Elkington (1998), refere os três pilares que sustentam o Desenvolvimento Sustentável, a saber: ambiente, sociedade e economia. O pilar Ambiente refere-se à forma como somos capazes de utilizar, de forma eficaz, os recursos do planeta, o pilar Sociedade centra-se nas boas relações entre *stakeholders* que contribuem para o alcance de equidade e, por fim, o pilar Economia debruça-se sobre o bom desenvolvimento económico, tendo por base a produtividade dos *stakeholders* (Elkington, 1998).

Neste seguimento, quando se fala em Sustentabilidade, é impossível não mencionar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (da Cruz, 2020). Estes foram formulados e consolidados em 2015, pela ONU, tendo sido elaborados 17 objetivos (anexo A) – é pretendido que todos os objetivos sejam alcançados até 2030. Estes são considerados um *call for action* para indivíduos, organizações e países, relativamente à temática da Sustentabilidade (Cesário et al., 2022).

O presente estudo debruçar-se-á, tanto sobre níveis organizacionais, como sobre níveis individuais, uma vez que será avaliada uma das práticas que reflete, de forma mais direta, a

responsabilidade das organizações no Desenvolvimento Sustentável – a Responsabilidade Social Organizacional (RSO).

A RSO surge, então, associada à temática da Sustentabilidade (José, 2013) e é comum e resumidamente definida como a atenção dada, pelas organizações, às expectativas da sociedade, independentemente da sua natureza (Carroll, 1979). A RSO ajuda a conferir boa imagem às organizações, contribui para a sua Sustentabilidade a longo prazo, fomenta o interesse dos *stakeholders* e, ainda, fornece vantagem competitiva (Azim, 2016; Voegtlin & Greenwood, 2016). Adicionalmente, através da adoção de práticas organizacionais socialmente responsáveis, a Sustentabilidade das organizações é fomentada (Drucker, 1981). Em Portugal, este tema tem vindo a ganhar destaque nos últimos 10 anos (Duarte et al., 2010), tendo como foco as dimensões ambiental e social, além da económica.

De acordo com Duarte (2014), a perceção que os colaboradores têm da RSO das suas organizações vai influenciar o seu Compromisso Organizacional e, por isso, esta será a segunda variável a ser estudada. Desta forma, o primeiro objetivo deste estudo será verificar se a Responsabilidade Social Organizacional influencia o compromisso dos colaboradores.

O Compromisso Organizacional é definido como sendo o “estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização, tendo implicações na sua decisão de continuar, ou não, na organização” (Meyer & Allen, 1991, p.7) e apresenta 3 dimensões: compromisso afetivo (forma como o colaborador está emocionalmente ligado à organização), compromisso normativo (aquilo que o colaborador sente que deve à organização) e compromisso calculativo (reconhecimento dos custos da saída de um colaborador o mantém ligado à organização) (Meyer & Allen, 1991, p.67). Estudos anteriores sugerem que, quando os colaboradores percecionam, positivamente, a RSO das suas organizações, estes

desenvolvem atitudes, também elas positivas, face à organização, entre elas o compromisso (Ćulibrk et al., 2018).

Apesar de já existirem evidências sobre a influência das práticas de RSO no Compromisso Organizacional, cada vez mais nos deparamos com organizações que integram diversas medidas na sua constituição. Esta diversidade, nomeadamente ao nível do género, da idade e da antiguidade, leva à necessidade de perceber se estes fenómenos são iguais consoante as características das pessoas. Pouco se sabe sobre o papel das variáveis sociodemográficas nesta relação, pelo que o segundo objetivo deste trabalho é perceber se características pessoais (como o género, a idade e a antiguidade) podem, de alguma forma, potenciar a relação entre a RSO e o Compromisso Organizacional, ou seja, pretende-se verificar se estas variáveis moderam a relação entre a RSO e o Compromisso Organizacional.

Esta relação pode ser enquadrada na teoria de Ajustamento Pessoa-Ambiente (*P-E Fit*). Esta traduz o nível de congruência entre a pessoa e o seu ambiente de trabalho – sabe-se que, quanto maior for a perceção de práticas organizacionais socialmente responsáveis, por parte dos colaboradores, maior será o seu ajustamento, contribuindo, conseqüentemente, para maiores níveis de Compromisso Organizacional (Van Vianen, 2018). Assim, ao estudarmos a relação entre a Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional, é importante termos em consideração as práticas organizacionais e as características dos colaboradores (Meyer & Allen, 1991). Ambas são importantes, não só no início (recrutamento e seleção), como, também, no desenvolvimento profissional dos colaboradores – assim estamos a promover uma cultura organizacional que dá valor a práticas sociais (Rajabi et al., 2021). Também, as características sociodemográficas ajudam as organizações a compreender como melhor adaptar as suas práticas socialmente responsáveis, de modo a aumentar com compromisso, estando a contribuir para o fortalecimento da relação entre os colaboradores e o seu local de trabalho (Van Vianen, 2018).

Face ao acima exposto, surge a seguinte pergunta de investigação: que influência exerce a Responsabilidade Social Organizacional sobre o Compromisso Organizacional dos colaboradores e de que forma essa relação é moderada por variáveis sociodemográficas, como a idade, o género e a antiguidade dos colaboradores?

Assim, a pertinência do presente estudo advém do facto de, na literatura, serem escassos os estudos que se debruçam sobre qual a influência das práticas organizacionais socialmente responsáveis no Compromisso Organizacional (Turker, 2009). Apesar de se verificar um crescente número de pesquisas, desde a década de 80, sobre a RSO, estas são apenas a nível macro, não se focando em níveis micro como, por exemplo, nos colaboradores (Aguilera et al., 2007), sendo, então, necessário preencher esse *gap* na literatura (Clarkson, 1995). Adicionalmente, não existem muitos estudos que analisem o papel das variáveis sociodemográficas nesta relação.

Por fim, é possível destacar alguns ODS para os quais este estudo contribui diretamente, a saber:

- ODS 8 (Emprego Digno e Crescimento Económico) – permite investigar a forma como a RSO influencia o Compromisso Organizacional ao nível das condições de trabalho, salários e oportunidades de desenvolvimento profissional.
- ODS 10 (Redução das Desigualdades) – analisa em que medida as práticas socialmente responsáveis contribuem para a redução das desigualdades entre colaboradores.

## Revisão da Literatura

### Responsabilidade Social Organizacional

Desde há muitas décadas que a Responsabilidade Social Organizacional tem vindo a ganhar destaque (Carrol & Shabana, 2010; Potskhverashvili, 2019). Consequentemente, as organizações têm adotado mais práticas socialmente responsáveis, de modo a ganharem reconhecimento interno e externo – o que lhes confere, também, vantagem competitiva (Branco & Rodrigues, 2006; Voegtlin & Greenwood, 2016). Já nos anos 50, Bowen (1953) defendia que o foco da RSO era a conciliação dos objetivos das organizações com as necessidades sustentáveis, ou não, da sociedade.

Tanto a Responsabilidade Social Organizacional, como a Sustentabilidade, apresentam objetivos comuns, como, por exemplo a consideração pela sociedade e pelos impactos ambientais (Bowen, 1953; Voegtlin & Greenwood, 2016). No entanto, a Responsabilidade Social Organizacional pode ser vista como sendo mais abrangente, pois integra o Desenvolvimento Sustentável (Ertz, 2020) – que, por sua vez, se sustenta nos três pilares acima mencionados. Assim, o Desenvolvimento Sustentável faz parte da estratégia de RSO das organizações, através da adoção de práticas com foco económico, social e ambiental (Elkington, 1998).

Atualmente, não só em Portugal, mas a nível global, verifica-se uma gradual preocupação com a Responsabilidade Social Organizacional (Idowu et al., 2015), sendo que a sua visibilidade também tem sido crescente (Santos et al., 2006). Esta constante atenção sobre o tema, principalmente sobre a Sustentabilidade, contribui, também, positivamente para as organizações e para a sociedade (Ajmal et al., 2018).

Duarte et al. (2010), no seu estudo, chegaram à conclusão de que a Responsabilidade Social Organizacional está mais presente a um nível macro, ou seja, ao nível das organizações e na sua relação com as partes interessadas (*stakeholders*), sendo necessário expandir ao nível micro, isto é, debruçar-nos sobre a influência da RSO nos colaboradores (nível individual) (Aguinis & Glavas, 2012).

Mesmo com a adoção de práticas socialmente responsáveis, as organizações visam fortalecer a ligação do colaborador à organização em que este se insere (Zainee & Puteh, 2020). De acordo com Bohlander et al. (2018), uma organização socialmente responsável é aquela que tem em atenção que os indivíduos que são afetados pela mesma, promovendo comportamentos éticos e de comunidade (Tenório, 2016) e, conseqüentemente, o bem-estar da sociedade (Karabolad, 2015). A percepção de Responsabilidade Social Organizacional, por parte dos colaboradores, vai depender da forma como estes percebem as práticas que as suas organizações adotam (Nejati et al., 2020).

A RSO é comumente estudada como sendo algo simples, tendo-se, apenas, em conta determinantes organizacionais (cultura, estrutura e ética organizacionais, entre outros), não sendo prestada a devida atenção à sua natureza complexa (como, por exemplo, a influência que tem nos colaboradores) (Lis, 2018). Este conceito é multidimensional com grande enfoque na perspectiva externa do mesmo, porém a literatura apresenta ter um particular interesse pela sua perspectiva interna, isto é, pelas pessoas e recursos das organizações (Leandro & Rebelo, 2011).

Dahlsrud (2008) publicou um estudo onde analisa 37 possíveis definições de Responsabilidade Social Organizacional, que têm como base 5 dimensões: ambiental, social, económica, *stakeholders* e voluntariado. No entanto, a definição que apresenta maior aceitação por parte do mundo organizacional é de Carroll (1979) e é aquela que será utilizada

neste trabalho. Este autor afirma, então, que organizações socialmente responsáveis são aquelas que têm em atenção as expectativas éticas, económicas, legais e discricionárias da sociedade. As organizações, ao assumirem esta posição, estão a contribuir para um crescente número de oportunidades em termos de riqueza, benefícios económicos e em empregos bem remunerados (Abreu et al., 2005, p.4).

Existem duas perspetivas relativas à RSO: a americana e a europeia (Duarte, 2014). A primeira defende que as organizações demonstram a sua Responsabilidade Social Organizacional, a partir do momento em que as responsabilidades legais e económicas da sociedade são cumpridas (Carroll, 1999). Já a perspetiva europeia – que será a adotada neste trabalho –, de acordo com a Comissão Europeia (2011, p. 6), afirma que as organizações têm em atenção aspetos éticos, sociais, dos direitos humanos e ambientais, no decorrer das suas atividades. O seu objetivo é manter uma relação de cooperação com os *stakeholders*, maximizando o seu valor e minimizando os efeitos negativos que as organizações podem ter nos indivíduos (Comissão Europeia, 2011, p. 6).

Aguinis e Glavas (2012) consideram que a Responsabilidade Social Organizacional é uma parte extremamente importante da estratégia das organizações, especialmente quando falamos dos seus colaboradores – estes são agentes ativos da Responsabilidade Social Organizacional (Collier & Esteban, 2007). São estes, enquanto *stakeholders* internos, que fazem com que as organizações sobrevivam e evoluam (Bustamante, 2018; Wang et al, 2020). Contraditoriamente, desde os anos 90 que se verifica uma lacuna na literatura, nomeadamente quando a investigação é feita a nível individual (Aguilera et al., 2007). Uma vez que, de acordo com a Teoria dos *Stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995), os colaboradores são considerados *stakeholders* primários – pois participam continuamente na organização em que se inserem –, a falta de literatura com foco nesta relação é inesperada (Clarkson, 1995). São, ainda, considerados os *stakeholders* mais importantes de toda e qualquer organização,

influenciando e sendo influenciados pela mesma (Azim, 2016). Os *stakeholders*, segundo Turker (2009), podem ser classificados como: trabalhadores, clientes, governo e sociedade – no presente estudo, este modelo será o utilizado.

Leandro e Rebelo (2011) mostram que organizações socialmente responsáveis têm maior facilidade em fazer com que os seus colaboradores se sintam bem e que confiem na sua organização. A divulgação de práticas socialmente responsáveis, segundo Oliveira et al. (2018) ajuda, também, a melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e restante sociedade.

A Responsabilidade Social Organizacional é, também, responsável pelo aumento da atratividade de potenciais colaboradores, de comportamentos de cidadania organizacional e, ainda, promove o aumento da identificação com a organização (Aguinis & Glavas, 2012).

Adicionalmente, estudos demonstraram que as práticas socialmente responsáveis adotadas pelas organizações influenciam positivamente o compromisso dos seus colaboradores, diminuindo, também, a sua intenção de *turnover* e aumentando a sua satisfação e envolvimento com o trabalho (Kundu & Gahlawat, 2016).

### **Compromisso Organizacional**

Desde sempre que o Compromisso Organizacional se apresenta como sendo um conceito crucial no mundo das organizações (Yahata & Ebrahim, 2016), sendo o conceito mais estudado, especialmente, quando o objetivo é a compreensão dos indivíduos nos seus locais de trabalho e a identificação daqueles que são os seus fatores motivacionais (Meyer & Allen, 1997). O Compromisso Organizacional decorre da ligação colaborador-organização, que é determinante para a decisão do colaborador de permanecer, ou não, na organização, (Mowday et al., 1982) e tem impacto em múltiplos comportamentos organizacionais, a saber,

comportamentos de cidadania (mais), rotatividade (menor), motivação (maior) e absentismo (menos) (Hanaysha, 2016; Schmid et al., 2017). Desde cedo que autores, como Meyer e Allen (1997), se debruçaram, não só em perceber a razão pela qual os colaboradores de uma organização se comprometem com a mesma, mas, também, como é que podemos fomentar esse compromisso. De acordo com Vakola e Nikolaou (2005), o Compromisso Organizacional aumenta quando a organização: 1. proporciona as condições necessárias para os colaboradores porem em práticas as suas *skills* e 2. satisfaz as necessidades dos indivíduos.

Este é um conceito que tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos, passando de ser considerado um construto unidimensional (Becker, 1960) para um construto multidimensional (Allen & Meyer, 1990; Heizer et al., 2009). Uma vez que está intimamente ligado à evolução/desenvolvimento das organizações e da sociedade, a definição de Compromisso Organizacional é complexa e não consensual, o que, muitas vezes, leva a compreensões erróneas de resultados obtidos em estudos (Darolia et al., 2010).

Para Mowday et al., (1979) o Compromisso Organizacional é uma força que explica o envolvimento do colaborador com a sua organização. Bandeira et al. (2000) afirmam que este construto se refere à orientação do indivíduo para a organização, unindo-os através de ações e crenças – esta ideia é, também, partilhada por Nitesh et al. (2013), assumindo que o Compromisso Organizacional reflete o grau em que os colaboradores se identificam com a sua organização. Ainda, Yilmaz (2008) assume o Compromisso Organizacional como a adoção, por parte dos indivíduos, dos objetivos da organização e comprometimento com os mesmos.

No entanto, no presente trabalho, a definição adotada será a de Meyer e Allen (1991, p.7), pois também será utilizada a sua escala para avaliar este construto. Estes definem o Compromisso Organizacional como sendo um “estado psicológico que caracteriza a relação

do empregado com a organização, tendo implicações na sua decisão de continuar ou não na organização”. Os mesmos autores propõem um modelo com as dimensões afetiva, normativa e calculativa. O Compromisso Afetivo reflete a forma como o colaborador está emocionalmente ligado à sua organização; quanto maior for o Compromisso Afetivo, maior é a intenção de continuar na organização por vontade própria. O Compromisso Normativo foca-se naquilo que o colaborador sente que deve à organização – sentimento de dívida e de responsabilidade para com a organização. Por fim, o Compromisso Calculativo espelha a forma como o reconhecimento dos custos da saída de um colaborador o mantém ligado à organização, sendo que a permanência do indivíduo à organização se baseia na sua necessidade (Allen & Meyer, 2000; Cançado et al., 2007; Meyer & Allen, 1984; Meyer & Allen, 1991, p.67). Com base nestas dimensões, foi desenvolvido o Modelo Tridimensional de Allen e Meyer (1991).

Estas 3 dimensões devem ser vistas como componentes do Compromisso Organizacional, em vez de diferentes tipos de compromisso (Meyer et al., 2002) e são responsáveis pelo estado psicológico dos colaboradores, podendo variar em intensidade (Meyer & Allen, 1997). Cada uma das dimensões deve ser interpretada como sendo um estado psicológico, devendo todas ser analisadas em conjunto porque um indivíduo pode apresentar diferentes níveis, dependendo da dimensão (Allen & Meyer, 1990).

Culibrk et al., 2018, no seu estudo, defendem que trabalhadores com níveis de compromisso mais elevados, demonstram-se mais disponíveis para contribuir para a sua organização. Altos níveis de Compromisso Organizacional contribuem, também, para a redução do absentismo (Rego et al., 2007). Este construto apresenta, também, consequências positivas ao nível da eficácia e da competitividade organizacionais (Rupp et al., 2006) e da satisfação dos colaboradores no seu trabalho (Rhoades & Eisenberger, 2002).

É, também, pertinente mencionar que, colaboradores com altos níveis de Compromisso Organizacional, influenciam positivamente, ou seja, potenciam os resultados da organização em que estão inseridos (Stites & Michael, 2011) e são aqueles que apresentam menor probabilidade de abandonar a sua organização (Ćulibrk et al., 2018).

## **Relação entre as variáveis**

### ***Responsabilidade Social Organizacional x Compromisso Organizacional***

A relação entre a Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional está suportada em vários estudos (e.g. Alfaro-Barrantes et al., 2011; Azim, 2016; Nejati et al., 2020; Rajabi et al., 2021). Estes demonstram que, quando as práticas socialmente responsáveis das organizações são percecionadas pelos seus colaboradores, estes encontram-se mais satisfeitos e é essa satisfação que faz aumentar os seus níveis de compromisso.

Práticas socialmente responsáveis como, por exemplo, formações para colaboradores fomentam o seu Compromisso Organizacional (Santa Cruz et al., 2020). Quanto mais positiva for a perceção de práticas organizacionais socialmente responsáveis, maiores serão os níveis percecionados de compromisso (Khaskheli et al., 2020). Ou seja, podemos afirmar que as práticas socialmente responsáveis das organizações potenciam o Compromisso Organizacional dos colaboradores (Azim, 2016; Sancho et al., 2018).

Relativamente às três dimensões do compromisso, existem evidências de que o Compromisso Afetivo dos colaboradores aumenta, quando estes percecionam práticas organizacionais socialmente responsáveis (Brammer & Millington, 2003). Duarte e Neves

(2012), conseqüentemente, mostram que, quando um colaborador valoriza as práticas da sua organização, tende a permanecer na mesma (compromisso calculativo). Sobre o compromisso normativo, não foram encontradas evidências da influência da RSO no mesmo.

Neste sentido, e considerando aquilo que já foi estudado, é possível deduzir a seguinte hipótese:

H1: As dimensões da percepção e valorização de práticas organizacionais socialmente responsáveis influenciam positivamente as dimensões do Compromisso Organizacional.

### **Variáveis sociodemográficas**

Uma vez que vão ser tidas em conta variáveis sociodemográficas, é importante ser feita uma distinção entre “Inclusão” e “Diversidade”, pois, apesar de serem dois conceitos inter-relacionados, debruçam-se sobre assuntos diferentes (Santos & Patrocínio, 2022).

Por um lado, *Inclusão* define a forma como os colaboradores se sentem (valor, respeito e apoio) nas suas organizações, independentemente das suas características pessoais (Shore et al., 2011). É um fator crucial no que toca à gestão da diversidade nos locais de trabalho (Mor Barak, 2017). Por outro lado, a *Diversidade*, de acordo com Thomas & Ely (1996), refere-se às múltiplas contribuições, feitas por parte dos colaboradores (pertencentes a variados grupos de identidade), relativamente ao mundo do trabalho.

Desta forma, quando falamos de Diversidade, nomeadamente das suas características, encontramos características de superfície e características de profundidade (Harrison et al., 1998). As primeiras caracterizam-se por serem aquelas que são facilmente identificáveis como, por exemplo, género, idade e raça; as segundas são atributos que não são identificáveis

através da observação, tal como, a educação e a antiguidade de um colaborador na sua organização (Casper et al., 2013).

Tanto as características de superfície, como as de profundidade, têm influência direta no Compromisso Organizacional dos colaboradores (Harrison et al., 1998). De acordo com Tsui et al. (1992), as variáveis sociodemográficas que devem ser tidas em consideração, quando estudamos esta influência, são: o género, a idade, a raça, a educação e a antiguidade. No entanto, como não foram encontradas evidências da influência das variáveis sobre as práticas nem sobre a potencial moderação, como dito anteriormente, no presente trabalho será analisado em que medida o género e a idade (variáveis de superfície) e a antiguidade (variável de profundidade) afetam a relação entre as práticas de Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional.

Iremos, então, explorar o género, a idade e a antiguidade, pois existem na literatura evidências de que o compromisso organizacional é influenciado por características pessoais (Meyer & Allen, 1991), nomeadamente variáveis demográficas – como a idade e a antiguidade –, já tendo sido verificadas relações positivas entre as variáveis (e.g. Iqbal, 2010).

### ***Género***

Atualmente, quando falamos de género, é importante termos em atenção as questões que lhe surgem associadas, nomeadamente, as diferenças entre conceitos como “sexo biológico”, “género”, “sexualidade” e “identidade de género” (Gonçalves & Gonçalves, 2021).

O sexo biológico, como o próprio nome indica, está relacionado com a biologia, ou seja, com genes, hormonas e sistema nervoso (Piscitelli, 2009). Quando falamos de género,

segundo Louro (2014, citado por Gonçalves & Gonçalves, 2021), referimo-nos “à condição social pela qual podemos nos identificar como homem ou mulher”, sendo esta influenciada, também, pela cultura. Piscitelli (2009) defende que, quando falamos de género, não nos podemos restringir à dicotomia homem/mulher, sendo crucial a inclusão de todas as categorias de pessoas. Neste seguimento, a sexualidade é a maneira como vivenciamos, não só os nossos desejos, mas, também, os nossos prazeres (Louro, 2014). Por fim, a identidade de género é definida por Hall (2014, p.12) como sendo algo “móvel”, uma vez que somos, de forma contínua, influenciados por práticas culturais (como, condições sociais), que poderão interferir na construção identitária dos indivíduos (Gonçalves & Gonçalves, 2021).

Neste seguimento, relativamente ao género, estudos indicam que, para indivíduos do sexo feminino, a relação entre Responsabilidade Social Organizacional e Compromisso Organizacional é maior do que para indivíduos do sexo masculino (Vicente et al., 2011). Esta diferença é justificada pelo facto de as mulheres darem mais importância a práticas organizacionais responsáveis, como de conciliação trabalho-família, do que os homens, e atribuindo, também, mais valor a comportamentos éticos e organizacionais (Singhapakdi et al., 2011), potenciando o seu compromisso organizacional.

Jizi (2017) afirma, ainda, que mulheres dão mais importância a assuntos de Responsabilidade Social do que os homens, sendo mais orientadas para a sociedade.

Neste sentido, e considerando aquilo que já foi estudado, é possível deduzir a seguinte hipótese:

H2: O género modera a relação entre as dimensões da perceção e valorização das práticas organizacionais socialmente responsáveis e as dimensões do compromisso organizacional, no sentido em que esta relação é mais forte para as mulheres.

## *Idade*

A idade, neste caso, dos colaboradores que será utilizada neste estudo é a idade cronológica, apesar de existirem diversas formas de esta ser operacionalizada (a saber, idade fisiológica, idade social e idade funcional) (Schalk et al., 2010). Assim, será considerado o tempo, em anos, desde o nascimento do indivíduo até ao momento do estudo (Wiweko et al., 2013). Quando estudada a nível organizacional, a variável idade não se deve restringir a grupos/faixas etárias, existindo autores que defendem que a sua análise deve ser feita através da operacionalização desta enquanto variável contínua (Rudolph & Zacher, 2022).

Estudos (e.g. Gavin & Maynard, 1975; Mahmoud et al., 2021) defendem que a idade dos colaboradores tem bastante influência na forma como estes percecionam a RSO das suas organizações. Assim, a sua análise é importante para entendermos de que forma as variáveis sociodemográficas afetam as relação entre as práticas organizacionais socialmente responsáveis e o Compromisso Organizacional – através da adequação das práticas organizacionais aos colaboradores, o seu compromisso organizacional será potenciado (Bodjrenou et al., 2019), existindo cada vez mais estudos sobre tema (e.g. Kunze et al., 2021; Li et al., 2021; Mothe & Nguyen-Thi, 2021). No entanto, Vicente et al. (2011) afirmam que colaboradores mais velhos atribuem menos valor às práticas organizacionais, uma vez que percecionam as mesmas como sendo uma ameaça – assim criam resistência à mudança e o seu compromisso apresenta níveis mais baixos (Robbins, 1996).

Sabemos, ainda, que o compromisso tende a aumentar com a idade – colaboradores mais velhos valorizam mais a estabilidade no trabalho, o que aumenta o seu sentimento de pertença à organização, comparativamente a trabalhadores mais novos (Kaur et al., 2010).

Neste sentido, e considerando aquilo que já foi estudado, é possível deduzir a seguinte hipótese:

H3: A idade modera a relação entre as dimensões da percepção e valorização das práticas organizacionais socialmente responsáveis e as dimensões do compromisso organizacional, no sentido em que esta relação é mais forte para indivíduos mais novos.

### *Antiguidade*

A “antiguidade” pode ser definida como o número de anos ao qual um colaborador pertence à sua atual organização (Cohen, 1993; Riza et al., 2016). No presente estudo, serão considerados os meses/anos indicados pelo participante, à data da sua resposta ao questionário.

A maioria dos autores que estuda a relação entre estas variáveis (e.g. Reicher, 1986) mostra que a antiguidade precede o Compromisso Organizacional. Diversos estudos (e.g. Allen & Meyer, 1993; Bodjrenou et al., 2019; Fu et al., 2022) demonstram que efetivamente existe uma relação entre o Compromisso Organizacional e a antiguidade dos colaboradores, ou seja, quanto mais anos numa organização, maior o compromisso do colaborador para com a mesma. Indivíduos que pertencem à mesma organização há muito tempo, sentem-se autónomos e possuem maior controlo sobre as atividades que desempenham; esse controlo é o responsável pelo seu elevado grau de compromisso para com a organização em que se inserem (Brimeyer et al., 2010). Também as investigações de Hong et al. (2016) e Lee et al. (2018) suportam a existência de uma relação entre estas duas variáveis.

Já em 1978, Mobley et al. concluíram que indivíduos que estão há mais anos na sua organização, apresentam menores intenções de saída, estando mais comprometidos com a sua organização atual. Cohen (1992), no seu estudo, também, demonstra que colaboradores com

maior antiguidade são aqueles que apresentam níveis de Compromisso Organizacional mais elevados.

Em relação à influência desta variável na RSO e no Compromisso Organizacional, existem opiniões muito díspares. Por um lado, existem estudos que defendem que colaboradores que estão numa mesma organização há mais tempo, passam a valorizar outros aspetos como, por exemplo, o equilíbrio trabalho-família – organizações que apresentem este tipo de práticas socialmente responsáveis, estão a contribuir para o compromisso organizacional dos seus indivíduos (Hogan et al., 2017). Por outro lado, Vicente et al. (2011) chegaram à conclusão de que, colaboradores com maior antiguidade numa organização, percecionam a sua saída da mesma como mais próximo, passando a valorizar menos práticas organizacionais socialmente responsáveis – esta perceção influencia negativamente o seu compromisso organizacional.

Neste sentido, e considerando aquilo que já foi estudado, é possível deduzir a seguinte hipótese:

H4: A antiguidade modera a relação entre as dimensões da perceção e valorização das práticas organizacionais socialmente responsáveis e as dimensões do compromisso organizacional, no sentido em que esta relação é mais forte para indivíduos com mais anos de antiguidade na organização.

## Método

### Participantes

O presente estudo contou com a participação de 217 indivíduos. De acordo com Marôco (2010), são necessárias 5 observações por item; ora, como o questionário era composto por 36 itens (19 do Compromisso Organizacional e 17 da Responsabilidade Social Organizacional), seriam necessárias, no mínimo, 180 observações (36 itens x 5 observações) – como foram alcançadas 217 respostas, podemos afirmar que foi obtida a dimensão necessária para o prosseguimento do estudo.

Dos 217 participantes, 127 eram do sexo feminino (58.5%), 89 do sexo masculino (41%) e, apenas, 1 participante selecionou a opção “Outro” (0.5%). As suas idades estão compreendidas entre 19 e 66 anos, sendo a média 38.29 anos ( $DP = 13.19$ ) – 48.8% dos indivíduos tem idade acima da média e os restantes 51.2% encontram-se abaixo.

Relativamente ao seu nível de escolaridade, 1.8% da amostra tem inferior ao 12º ano (4 indivíduos), 17.1% igual ao 12º ano (37 indivíduos), 44.2% têm licenciatura (96 indivíduos), 15.7% são mestres (34 indivíduos), 20.3% fizeram pós-graduação (44 indivíduos) e, apenas, 0.9% fez doutoramento (2 indivíduos).

Dos 217 participantes, 39 pertencem a empresas do setor público (18%) e 178 a empresas do setor privado (82%). Relativamente ao regime de trabalho, 65.4% (142 participantes) trabalham de forma totalmente presencial, 1.8% (4 participantes) trabalham de forma totalmente remota e 32.7% (71 participantes) encontra-se em regime híbrido.

Finalmente, relativamente à antiguidade dos indivíduos, esta varia entre 0 e 40 anos, com uma média de 10.42 anos ( $DP = 10.36$ ). Existem 48 indivíduos com antiguidade inferior ou igual a 1 ano (22.1%), 61 indivíduos com antiguidade entre 2 e 5 anos (28.1%), 57

indivíduos com antiguidade entre 6 e 20 anos (26.3%) e, por fim, 51 indivíduos com antiguidade superior ou igual a 21 anos (23.5%).

### **Delineamento**

O presente estudo é de natureza não-experimental, uma vez que as condições do ambiente experimental não foram controladas; o seu carácter é correlacional, pois foram feitas correlações, de forma a encontrar associações entre as variáveis em estudo (Marôco, 2018).

### **Instrumentos**

*Escala de Responsabilidade Social Organizacional.* A versão utilizada foi a adaptação proposta por Turker (2009) (tabela 1). Esta pretende medir a perceção sobre as práticas de Responsabilidade Social dos colaboradores face à organização em que se inserem. É composta por 17 itens, distribuídos por 4 dimensões: trabalhadores (itens 1, 2, 3, 4 e 5) clientes (itens 6, 7 e 8), governo (itens 9 e 10) e, por fim, sociedade (itens 11, 12, 13, 14, 15, 16 e 17) – não existem itens invertidos. A sua escala de resposta é do tipo *Likert*, sendo respondida numa escala de 7 pontos (1 – *Discordo totalmente* a 7 – *Concordo totalmente*). Para que fosse possível aplicar esta escala à população portuguesa, foi feita a sua tradução e adaptação – processo descrito na secção “Procedimento”.

**Tabela 1***Escala de Responsabilidade Social Organizacional*

Trabalhadores	RST_1	A minha organização apoia os colaboradores que queiram obter formação complementar.
	RST_2	A política da minha organização encoraja os seus trabalhadores a desenvolverem as suas competências e respetivas carreiras.
	RST_3	A minha organização implementa políticas que flexibilizam a relação entre o trabalho e a vida pessoal dos seus trabalhadores.
	RST_4	A gestão da minha organização está focada nas necessidades e vontades dos seus colaboradores
	RST_5	As decisões de gestão relacionadas com os trabalhadores são, normalmente, justas.
Clientes	RSC_6	A minha organização disponibiliza, aos seus clientes, informação precisa e completa sobre os seus produtos.
	RSC_7	A minha organização respeita os direitos dos consumidores, além dos requisitos legais.
	RSC_8	A satisfação do cliente é muito importante para a minha organização.
Governo	RSG_9	A minha organização cumpre pronta e integralmente as regras e legislação em vigor.
	RSG_10	A minha organização paga os seus impostos de forma regular e consistente.
Sociedade	RSS_11	A minha organização contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade.
	RSS_12	A minha organização implementa programas especiais para minimizar impacto negativo que tem no meio ambiente.
	RSS_13	A minha organização participa em atividades com o objetivo de proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente.
	RSS_14	A minha organização apoia o crescimento sustentável, tendo em conta as gerações futuras.
	RSS_15	A minha organização investe na criação de uma vida melhor para as gerações futuras.
	RSS_16	A minha organização encoraja os seus colaboradores a participarem em atividades de voluntariado.
	RSS_17	A minha organização apoia Organizações Não-Governamentais que atuam em zonas problemáticas.

*Escala de Compromisso Organizacional.* Foi utilizada a adaptação para a população portuguesa da escala de Meyer e Allen (1997), desenvolvida por Nascimento et al. (2008) (tabela 2). É uma escala com 19 itens, estando agrupados em 3 subescalas: Compromisso Afetivo (itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6), Compromisso Calculativo (itens 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13) e Compromisso Normativo (itens 14, 15, 16, 17, 18 e 19); dos 19 itens, 4 são invertidos (itens 1, 3, 6 e 15 – identificados com “\_i”, na tabela 2). É obtido um valor para cada subescala, sendo o valor global de Compromisso Organizacional determinado considerando todos os itens da escala. A sua escala de resposta é, também, do tipo *Likert* – igual à do instrumento mencionado anteriormente, ou seja, é respondida numa escala de 7 pontos (1 – *Discordo totalmente* a 7 – *Concordo totalmente*).

**Tabela 2**

*Escala de Compromisso Organizacional*

Compromisso Afetivo	CA_1_i	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.
	CA_2	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
	CA_3_i	Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.
	CA_4	Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.
	CA_5	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
	CA_6_i	Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.
Compromisso Calculativo	CC_7	Acredito que tenho muito poucas alternativas para considerar deixar esta organização.
	CC_8	Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.
	CC_9	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que deixá-la exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.

Compromisso Calculativo	CC_10	Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.
	CC_11	Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.
	CC_12	Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.
	CC_13	Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.
Compromisso Normativo	CC_14	Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.
	CN_15_i	Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego.
	CC_16	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a minha organização neste momento.
	CC_17	Esta organização merece a minha lealdade.
	CC_18	Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.
	CC_19	Devo muito à minha organização.

## Procedimento

Como dito anteriormente, foi necessário proceder à tradução e adaptação da escala de RSO de Turker (2009). Desta forma, foi utilizado o processo de tradução e retroversão da mesma, proposto por Ribeiro (2007). Foi, então, necessário pedir a duas pessoas diferentes para traduzirem a escala de inglês para português, comparar as duas versões e formar uma versão única. A partir desta versão única portuguesa, foi feita a retroversão para inglês, por uma terceira pessoa; como os itens mantiveram o seu significado, foi possível a sua validação para a população portuguesa e posterior aplicação.

Posteriormente, foi construído um questionário *online* (Anexo B), através da plataforma *Qualtrics*, sendo solicitada a participação das pessoas, aquando da sua partilha. Esta foi feita através das redes sociais (*Whatsapp*, *Instagram* e *LinkedIn*), nomeadamente, por

meio de mensagens privadas para indivíduos que trabalham por conta de outrem, entre outubro de 2023 e janeiro de 2024.

Logo na primeira página, os participantes encontraram o consentimento informado e algumas informações sobre a aplicação da escala, nomeadamente o seu objetivo e o seu carácter anónimo, confidencial e voluntário. De seguida, os participantes foram solicitados a responder a algumas perguntas sociodemográficas, como: género, idade, escolaridade, antiguidade, qual o setor da organização (público ou privado) e o regime/modalidade em que trabalham atualmente (presencial, híbrido ou remoto). Na página seguinte foi pedido aos participantes que respondessem aos 19 itens relativos ao Compromisso Organizacional de acordo com o seu grau de concordância com as afirmações, numa escala de 1 – *Discordo totalmente* a 7 – *Concordo totalmente*. De seguida, numa outra página, o procedimento foi exatamente o mesmo, mas, desta vez, relativamente à Responsabilidade Social Organizacional (17 itens). No final do questionário foi agradecida a participação do indivíduo e fornecido um email – este poderia ser utilizado livremente, caso surgisse alguma dúvida relativa à investigação.

Por fim, depois de terminada a recolha de respostas, as mesmas foram extraídas da plataforma *Qualtrics* e exportadas diretamente para o *IBM SPSS Statistics*, para que os resultados fossem analisados e interpretados.

## Resultados

### Análise dos dados

Após a extração dos dados da plataforma *Qualtrics* para o *IBM SPSS Statistics*, foi feita a limpeza da base de dados – foram retirados os participantes que não responderam a todos os itens do questionário e foram analisadas as idades e antiguidades dos participantes (conversão de meses em anos), de forma a garantir que a base de dados continha, apenas, números inteiros. De seguida, foi feita a caracterização da amostra (descrita na secção “Participantes”) e a inversão dos itens necessários.

Posteriormente, foi realizada uma análise fatorial confirmatória, tendo-se tido como referência os indicadores de qualidade do ajustamento  $\chi^2/gl < 2.5$ ,  $CFI > 0.9$  e  $RMSEA < 0.08$  (Marôco, 2010). Foi feita a especificação do modelo através da eliminação de itens com *factor loadings* baixos ( $< 0.4$ ) e da análise dos índices de modificação. Obteve-se, então, uma solução final, para o Compromisso Organizacional, a 3 fatores, de  $\chi^2/gl = 2.44$ ,  $CFI = .90$  e  $RMSEA = .08$  – considerado, por Marôco (2010), um ajustamento adequado. Relativamente à análise da fiabilidade, foram obtidos os seguintes valores:

$\alpha_{\text{Compromisso Afetivo}} = .88$ ,  $\alpha_{\text{Compromisso Calculativo}} = .79$  e  $\alpha_{\text{Compromisso Normativo}} = .83$  – consistência interna classificada como boa (Marôco, 2010).

### Tabela 3

*Validade Fatorial do Modelo Teórico – Compromisso Organizacional*

	$\chi^2/gl$	CFI	RMSEA
Modelo Teórico Inicial	3.36	.82	.10
Modelo Teórico Ajustado	2.44	.90	.08

Para a Responsabilidade Social Organizacional, a 4 fatores, através do mesmo processo, obtiveram-se os seguintes valores:  $\chi^2/gl = 2.40$ ,  $CFI = .93$  e  $RMSEA = .08$  – de acordo com Marôco (2010), verifica-se um ajustamento adequado. Relativamente à fiabilidade, obteve-se:  $\alpha_{RS}$  Trabalhadores = .88,  $\alpha_{RS}$  Clientes = .79,  $\alpha_{RS}$  Governo = .70 e  $\alpha_{RS}$  Sociedade = .90 – consistência interna classificada como boa (Marôco, 2010). Optou-se pelo modelo multidimensional, uma vez que, quando foi testado o modelo unidimensional, este não apresentava bons valores de qualidade de ajustamento:  $\chi^2/gl = 5.46$ ,  $CFI = .75$  e  $RMSEA = .14$  (ajustamento sofrível) (Marôco, 2010).

#### **Tabela 4**

##### *Validade Fatorial do Modelo Teórico – Responsabilidade Social Organizacional*

	$\chi^2/gl$	$CFI$	$RMSEA$
Modelo Teórico Inicial – unidimensional	5.46	.75	.14
Modelo Teórico Inicial – multidimensional	2.7	.91	.09
Modelo Teórico Ajustado – multidimensional	2.40	.93	.08

#### **Análise Descritiva das Variáveis em estudo e Correlações**

De seguida, foram criadas as 7 dimensões em estudo – Compromisso Afetivo, Compromisso Calculativo, Compromisso Normativo, RS Trabalhadores, RS Clientes, RS Governo e RS Sociedade.

A análise da escala do *Compromisso Organizacional* revelou que, na dimensão “Compromisso Afetivo”, o valor médio de respostas foi 5.18 ( $DP = 1.62$ ), estando acima do ponto central da escala (4 – *Não concordo, nem discordo*); isto significa que os participantes

estão emocionalmente ligados às suas organizações. Na dimensão “Compromisso Calculativo”, o valor médio de repostas foi 4.04 ( $DP = 1.26$ ), sendo possível constatar que os indivíduos avaliam, de forma neutra, os custos associados à saída das suas organizações. Por fim, na dimensão “Compromisso Normativo”, o valor médio de repostas foi 4.38 ( $DP = 1.23$ ), demonstrando que os participantes adotam um sentimento, também, neutro face ao que sentem que devem às suas organizações.

Na escala da *Responsabilidade Social Organizacional*, na dimensão RS Trabalhadores, verifica-se um valor médio de repostas de 4.99 ( $DP = 1.37$ ), também acima do ponto central da escala (4 – *Não concordo, nem discordo*). O mesmo se verifica com as três restantes dimensões: RS Clientes ( $M = 6.01, DP = .94$ ), RS Governo ( $M = 6.19, DP = 1.04$ ) e RS Sociedade ( $M = 4.96, DP = 1.30$ ). Através destes valores, conseguimos inferir que, os indivíduos que responderam ao questionário, percecionam medidas socialmente responsáveis, nas suas organizações, direcionadas para os trabalhadores, para os clientes, para o governo e para a sociedade. Verifica-se, então, que a dimensão com valores mais altos é a RS Governo e a dimensão com valores mais baixos é a RS Sociedade, juntamente com a RS Trabalhadores.

Posteriormente, foi feita uma análise exploratória inicial aos dados, por via das correlações entre as dimensões em estudo (tabela 5). Foi possível identificar correlações fortes estatisticamente significativas entre as seguintes dimensões: Compromisso Normativo e Compromisso Afetivo ( $r = .65, p < 0.01$ ), RS Trabalhadores e Compromisso Afetivo ( $r = .65, p < 0.01$ ), RS Clientes e RS Trabalhadores ( $r = .58, p < 0.01$ ), RS Governo e RS Trabalhadores ( $r = .56, p < 0.01$ ), RS Governo e RS Clientes ( $r = .60, p < 0.01$ ), RS Sociedade e RS Trabalhadores ( $r = .62, p < 0.01$ ) e RS Sociedade e RS Governo ( $r = .50, p < 0.01$ ). Também foram encontradas correlações moderadas estatisticamente significativas entre as seguintes dimensões: Compromisso Normativo e Compromisso Calculativo ( $r = .36,$

$p < 0.01$ ), RS Trabalhadores e Compromisso Normativo ( $r = .46, p < 0.01$ ), RS Clientes e Compromisso Afetivo ( $r = .49, p < 0.01$ ), RS Clientes e Compromisso Normativo ( $r = .40, p < 0.01$ ), RS Governo e Compromisso Afetivo ( $r = .48, p < 0.01$ ), RS Governo e Compromisso Normativo ( $r = .31, p < 0.01$ ), RS Sociedade e Compromisso Afetivo ( $r = .43, p < 0.01$ ), RS Sociedade e Compromisso Normativo ( $r = .30, p < 0.01$ ) e RS Sociedade e RS Governo ( $r = .47, p < 0.01$ ). Todas as correlações acima mencionadas são positivas, isto é, quando uma variável aumenta, a outra também tende a aumentar (movem-se na mesma direção), não tendo sido identificadas mais correlações estatisticamente significativas entre as dimensões em estudo. A realçar que não foram encontradas associações significativas entre o Compromisso Calculativo e as dimensões da Responsabilidade Social Organizacional, no entanto, existem no Compromisso Afetivo e no Compromisso Normativo.

### Tabela 5

*Médias, Desvios-padrão e Associação entre as variáveis*

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Compromisso Afetivo	5.18	1.62	(.88)						
2. Compromisso Calculativo	4.04	1.26	.80	(.79)					
3. Compromisso Normativo	4.38	1.36	.65**	.36**	(.83)				
4. RS Trabalhadores	4.99	1.37	.65**	.28	.46**	(.88)			
5. RS Clientes	6.01	.94	.49**	.13	.40**	.58**	(.78)		
6. RS Governo	6.19	1.04	.48**	.38	.31**	.56**	.60**	(.70)	
7. RS Sociedade	4.96	1.30	.43**	.05	.30**	.62**	.50**	.47**	(.90)

\*\*A correlação é significativa ao nível 0.01 (2 extremidades).

( $\alpha$ )  $\alpha$  de Cronbach

## **Análise de diferenças de médias entre grupos**

Por fim, de forma a serem avaliadas as diferenças de médias entre grupos, foi utilizado o teste estatístico ANOVA; foram considerados os pressupostos da normalidade e da homogeneidade de variâncias. Para o pressuposto da normalidade, uma vez que a amostra possui mais de 50 participantes, de acordo com o Teorema do Limite Central, podemos assumir uma distribuição normal (Marôco, 2010). Relativamente ao pressuposto da homogeneidade de variâncias, esta verifica-se quando  $p > .05$  (Marôco, 2010).

Não se testou a diferença entre grupos, tendo em conta a idade dos indivíduos, pois as dimensões Compromisso Afetivo, RS Governo e RS Sociedade não cumprem o pressuposto da homogeneidade de variâncias ( $p < .05$ ). Nas restantes dimensões, não foram encontradas diferenças entre os grupos ( $p > .05$ ).

Relativamente à antiguidade, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre grupos na dimensão Compromisso Normativo ( $F_{(185)} = 3.964, p = .048$ ). Neste sentido, os indivíduos com mais anos de antiguidade ( $M = 4.61, DP = 1.32$ ) percecionam maiores níveis de Compromisso Normativo que os indivíduos com menos anos de antiguidade ( $M = 4.23, DP = 1.38$ ). Também foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na dimensão RS Sociedade ( $F_{(195)} = 11.702, p < .001$ ). Assim, indivíduos com mais anos de antiguidade ( $M = 5.32, DP = 1.17$ ) apresentam *scores* mais elevados de RS Sociedade que os indivíduos com menos anos de antiguidade ( $M = 4.73, DP = 1.33$ ). Nas dimensões Compromisso Afetivo, RS Governo e RS Sociedade não foi verificado o pressuposto da homogeneidade de variâncias ( $p < .05$ ). Nas restantes dimensões, não se verificaram diferenças entre os grupos ( $p > .05$ ).

Passando para o género, na dimensão Compromisso Afetivo foram encontradas diferenças entre grupos estatisticamente significativas ( $F_{(190)} = 5.938, p = .016$ ). Desta forma,

podemos afirmar que os homens ( $M = 5.49$ ,  $DP = 1.60$ ) percebem maiores níveis de Compromisso Afetivo que as mulheres ( $M = 4.95$ ,  $DP = 1.61$ ). Nas dimensões RS Trabalhadores, RS Governo e RS Sociedade não foi cumprido o pressuposto da homogeneidade de variâncias ( $p < .05$ ). Nas restantes dimensões, não se verificaram diferenças entre os grupos ( $p > .05$ ).

Para a variável “Escolaridade”, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das dimensões em estudo ( $p > .05$ ).

Não se testou a diferença entre grupos, tendo em conta o setor em que os indivíduos trabalham, pois as dimensões RS Clientes e RS Governo não cumprem o pressuposto da homogeneidade de variâncias ( $p < .05$ ). Nas restantes dimensões, não foram encontradas diferenças entre os grupos ( $p > .05$ ).

Por fim, para o regime em que os indivíduos trabalham, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre grupos ( $F_{(8,96)} = 7.79$ ,  $p = .011$ ), na dimensão RS Trabalhadores. Assim, trabalhadores em regime remoto ( $M = 6.40$ ,  $DP = .69$ ) apresentam scores mais altos de RS Trabalhadores que os trabalhadores em regime presencial ( $M = 4.91$ ,  $DP = 1.35$ ). Nas restantes dimensões, não se verificaram diferenças entre os grupos ( $p > .05$ ).

### **Teste de Hipóteses**

Após a obtenção dos resultados das correlações, foram, também, realizadas regressões lineares simples, entre as quatro dimensões da Responsabilidade Social Organizacional e as três dimensões do Compromisso Organizacional. Adicionalmente, foi também analisado o papel moderador das variáveis sociodemográficas (género, idade e antiguidade) na relação

mencionada anteriormente – foi utilizado o Modelo 1 (Hayes), através da extensão PROCESS, no *IBM SPSS Statistics*.

Relativamente às regressões lineares simples feitas entre as dimensões da Responsabilidade Social Organizacional e as dimensões do Compromisso Organizacional (tabela 6), todas se revelaram significativas à exceção das regressões entre todas as dimensões da Responsabilidade Social Organizacional e a dimensão “Compromisso Calculativo” – RS Trabalhadores x Compromisso Afetivo ( $\beta = .76, p < .001, R^2 = 41.6\%$ ), RS Trabalhadores x Compromisso Calculativo ( $\beta = .03, p = .677, R^2 = 0.1\%$ ), RS Trabalhadores x Compromisso Normativo ( $\beta = .46, p < .001, R^2 = 21.3\%$ ), RS Clientes x Compromisso Afetivo ( $\beta = .84, p < .001, R^2 = 23.7\%$ ), RS Clientes x Compromisso Calculativo ( $\beta = .18, p = .053, R^2 = 1.7\%$ ), RS Clientes x Compromisso Normativo ( $\beta = .59, p < .001, R^2 = 16.3\%$ ), RS Governo x Compromisso Afetivo ( $\beta = .75, p < .001, R^2 = 22.8\%$ ), RS Governo x Compromisso Calculativo ( $\beta = .05, p = .573, R^2 = 0.1\%$ ), RS Governo x Compromisso Normativo ( $\beta = .41, p < .001, R^2 = 9.7\%$ ), RS Sociedade x Compromisso Afetivo ( $\beta = .53, p < .001, R^2 = 18.4\%$ ), RS Sociedade x Compromisso Calculativo ( $\beta = .05, p = .48, R^2 = 0.2\%$ ) e RS Sociedade x Compromisso Normativo ( $\beta = .32, p < .001, R^2 = 8.9\%$ ). Desta forma, podemos afirmar que a Hipótese 1 (“As dimensões da percepção e valorização de práticas organizacionais socialmente responsáveis influenciam positivamente as dimensões do compromisso organizacional”) é parcialmente confirmada, pois, enquanto a percepção de responsabilidade social, em todas as suas dimensões, influencia a ligação emocional do colaborador à sua organização (Compromisso Afetivo) e, também, o seu sentimento de dívida e responsabilidade para com a mesma (Compromisso Normativo), esta não demonstra ter influência sobre o reconhecimento dos custos associados à saída do indivíduo da sua organização (Compromisso Calculativo).

Passando para as moderações, a Hipótese 2 (“O género modera a relação entre as dimensões da perceção e valorização das práticas organizacionais socialmente responsáveis e as dimensões do compromisso organizacional, no sentido em que esta relação é mais forte para as mulheres”) é parcialmente confirmada. De acordo com os resultados apresentados na tabela 6, conseguimos perceber que, para as mulheres, quando os níveis de Responsabilidade Social Organizacional são baixos, os seus níveis de Compromisso Organizacional tendem a ser mais altos do que para os homens. Contrariamente, quando a perceção de Responsabilidade Social Organizacional é alta, os homens apresentam níveis mais elevados de Compromisso Organizacional. Exemplos desse padrão são as seguintes relações: RS Trabalhadores e Compromisso Afetivo (Anexo C), RS Trabalhadores e Compromisso Normativo (Anexo D), RS Governo e Compromisso Afetivo (Anexo E), RS Governo e Compromisso Normativo (Anexo F), RS Sociedade e Compromisso Afetivo (Anexo G) e RS Sociedade e Compromisso Normativo (Anexo H). Porém, na relação entre RS Clientes e Compromisso Afetivo (Anexo I), verificou-se que, para as mulheres, quando a RS Clientes é baixa, os seus níveis de Compromisso Afetivo são mais baixos do que os dos homens. Em contrapartida, para os homens, quando a RS Clientes é elevada, os seus níveis de Compromisso Afetivo são mais altos do que os das mulheres. Por fim, na relação entre RS Sociedade e Compromisso Calculativo (Anexo J), observa-se que, quando a RS Sociedade é baixa, os níveis de Compromisso Calculativo das mulheres são mais altos do que para os homens; no entanto, para os homens, quando a RS Sociedade é elevada, também os seus níveis de Compromisso Calculativo o são.

No que concerne à Hipótese 3 (“A idade modera a relação entre as dimensões da perceção e valorização das práticas organizacionais socialmente responsáveis e as dimensões do compromisso organizacional, no sentido em que esta relação é mais forte para indivíduos mais novos”), esta é refutada, uma vez que os resultados demonstram que a idade não afeta a

relação entre as quatro dimensões da Responsabilidade Social Organizacional e as três dimensões do Compromisso Organizacional (tabela 6).

Finalmente, a Hipótese 4 (“A antiguidade modera a relação entre as dimensões da percepção e valorização das práticas organizacionais socialmente responsáveis e as dimensões do compromisso organizacional, no sentido em que esta relação é mais forte para indivíduos com mais anos de antiguidade na organização”) é parcialmente confirmada, pois apenas foi encontrada uma relação significativa entre as dimensões “RS Trabalhadores” e “Compromisso Normativo” (tabela 6). Nos indivíduos com menos anos de antiguidade, quando a RS Trabalhadores é baixa, os seus níveis Compromisso Normativo são mais altos do que para os indivíduos com mais anos de antiguidade; em oposição, quando a RS Trabalhadores é mais alta, os níveis de Compromisso Normativo são mais altos para os indivíduos com mais anos de antiguidade (Anexo K).

**Tabela 6**

*Papel moderador das variáveis sociodemográficas (género, idade, antiguidade) na relação entre a Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional*

Variável	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95% CI
RS Trabalhadores → Compromisso Afetivo ( $R^2 = 41.6\%$ , $p < .001$ )					
RS Trab X Género	.41	.14	2.98	.003	[.14, .68]
RS Trab X Idade	.04	.12	.37	.71	[-.19, .28]
RS Trab X Antiguidade	.05	.12	.43	.67	[-.19, .30]
RS Trabalhadores → Compromisso Calculativo ( $R^2 = 0.1\%$ , $p = .677$ )					
RS Trab X Género	.24	.14	1.70	.09	[-.04, .51]
RS Trab X Idade	-.01	.13	-.07	.94	[-.26, .24]
RS Trab X Antiguidade	.08	.13	.63	.53	[-.18, .34]
RS Trabalhadores → Compromisso Normativo ( $R^2 = 21.3\%$ , $p < .001$ )					
RS Trab X Género	.32	.14	2.33	.02	[.05, .58]
RS Trab X Idade	-.02	.12	-.14	.87	[-.26, .22]
RS Trab X Antiguidade	.26	.12	2.08	.04	[.01, .51]
RS Clientes → Compromisso Afetivo ( $R^2 = 23.7\%$ , $p < .001$ )					
RS Clientes X Género	.46	.20	2.28	.02	[.06, .87]
RS Clientes X Idade	.27	.20	1.36	.18	[-.12, .67]
RS Clientes X Antiguidade	.23	.21	1.08	.28	[-.19, .64]
RS Clientes → Compromisso Calculativo ( $R^2 = 1.7\%$ , $p = .053$ )					
RS Clientes X Género	-.09	.18	-.54	.59	[-.46, .26]
RS Clientes X Idade	-.13	.19	-.70	.48	[-.50, .24]
RS Clientes X Antiguidade	.02	.19	.08	.94	[-.36, .39]
RS Clientes → Compromisso Normativo ( $R^2 = 16.3\%$ , $p < .001$ )					
RS Clientes X Género	.10	.18	.53	.60	[-.27, .46]
RS Clientes X Idade	.04	.18	.22	.83	[-.32, .40]
RS Clientes X Antiguidade	.14	.19	.76	.45	[-.23, .52]
RS Governo → Compromisso Afetivo ( $R^2 = 22.8\%$ , $p < .001$ )					
RS Governo X Género	.42	.21	2.04	.04	[.01, .83]
RS Governo X Idade	.14	.19	.75	.45	[-.23, .52]
RS Governo X Antiguidade	.05	.20	.25	.81	[-.34, .44]

Variável	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95% CI
RS Governo → Compromisso Calculativo ( $R^2 = 0.1\%$ , $p = .573$ )					
RS Governo X Género	-.17	.18	-.95	.34	[-.53, .19]
RS Governo X Idade	.04	.17	.25	.80	[-.30, .39]
RS Governo X Antiguidade	.05	.18	.30	.76	[-.30, .40]
RS Governo → Compromisso Normativo ( $R^2 = 9.7\%$ , $p < .001$ )					
RS Governo X Género	.38	.19	1.99	.05	[.004, .75]
RS Governo X Idade	.12	.18	.68	.50	[-.23, .47]
RS Governo X Antiguidade	.22	.18	1.17	.24	[-.15, .58]
RS Sociedade → Compromisso Afetivo ( $R^2 = 18.4\%$ , $p < .001$ )					
RS Sociedade X Género	.49	.16	2.98	.003	[.16, .80]
RS Sociedade X Idade	.18	.16	1.13	.26	[-.13, .50]
RS Sociedade X Antiguidade	.02	.17	.10	.92	[-.31, .34]
RS Sociedade → Compromisso Calculativo ( $R^2 = 0.2\%$ , $p = .48$ )					
RS Sociedade X Género	.33	.14	2.37	.02	[.06, .61]
RS Sociedade X Idade	-.008	.14	-.05	.96	[-.28, .27]
RS Sociedade X Antiguidade	-.04	.14	-.27	.79	[-.32, .24]
RS Sociedade → Compromisso Normativo ( $R^2 = 8.9\%$ , $p < .001$ )					
RS Sociedade X Género	.36	.15	2.42	.02	[.07, .64]
RS Sociedade X Idade	.04	.15	.27	.79	[-.25, .32]
RS Sociedade X Antiguidade	.13	.15	.85	.40	[-.17, .42]

## Discussão

Numa atualidade cada vez mais complexa e interligada, a relação entre a Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional detém alguma pertinência, sendo uma mais-valia analisá-la mais aprofundadamente, de forma a compreendermos as suas implicações e desafios. No entanto, apesar de, na literatura, já existirem evidências sobre a influência das práticas de RSO no Compromisso Organizacional, cada vez mais são as organizações que adotam medidas na sua constituição – a diversidade das medidas adotadas leva à necessidade de perceber se esta relação se mantém igual, consoante as características das pessoas (nomeadamente, o género, a idade e a antiguidade).

Neste seguimento, no presente estudo, foram formulados dois objetivos. O primeiro passou por verificar se a RSO influencia o Compromisso Organizacional dos colaboradores; no segundo, o foco foi perceber se variáveis sociodemográficas (como, o género, a idade e a antiguidade) moderam a relação entre a Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional. Para o seu estudo, foi aplicado um questionário a uma população de 217 indivíduos portugueses que trabalhem por conta de outrem.

De acordo com a literatura, as mulheres dão mais importância a assuntos de Responsabilidade Social Organizacional do que os homens, sendo mais orientadas para a sociedade (Jizi, 2017); no entanto, os resultados do presente estudo vão contra esta ideia, ou seja, são os homens que se mostram mais orientados para a sociedade. Uma possível justificação é, então, o papel de ambos os géneros na sociedade. Por outras palavras, sabemos que, tradicionalmente, os homens estão mais associados a assumir cargos de liderança, a tomar decisões importantes e a correr riscos (de Rezende et al., 2014), enquanto as mulheres estão mais focadas em desempenhar tarefas mais domésticas e de cuidado (de Oliveira et al., 2020). Desta forma, podemos assumir que os homens dão mais importância a assuntos de

Responsabilidade Social Organizacional, como uma extensão das expectativas sociais (de Rezende et al., 2014). Importante não esquecer que o contexto profissional dos trabalhadores é importante, pois, diferentes contextos têm influências diferentes nas suas perceções e comportamentos (Paz et al., 2020) – por exemplo, se for uma organização com uma forte presença masculina, é natural que sejam os homens a estarem mais expostos a esta temática.

Para o estudo da relação entre a RSO e o Compromisso Organizacional, moderada por variáveis sociodemográficas, optou-se pelo uso do modelo multidimensional da Responsabilidade Social Organizacional. Não só o modelo unidimensional não apresentava bons valores de ajustamento (tabela 4), como este é um conceito complexo (Lis, 2018), sendo importante dar atenção e analisar as suas diferentes dimensões. Além disso, as organizações têm diferentes *stakeholders*, como os trabalhadores, os clientes, o governo e a sociedade, tendo estas expectativas dispares quanto às práticas organizacionais socialmente responsáveis (Parmar et al., 2010, citado por Sobral et al., 2021).

De notar, ainda, que os resultados demonstraram que homens apresentam níveis de Compromisso Afetivos mais altos que as mulheres. Tal pode advir do facto que, desde sempre que existem diferenças sociais entre ambos os géneros, relativamente ao trabalho – isto acaba por fazer com que os homens sejam encorajados a adotar uma postura mais profissional e a valorizar mais o seu sucesso laboral, contribuindo, conseqüentemente, para uma maior identificação emocional com a sua organização, tal como evidencia o estudo de Macedo e colaboradores (2021), corroborando, também, o estudo de Pinho e colaboradores (2015). Também a cultura organizacional pode influenciar os resultados, uma vez que, se os indivíduos estiverem inseridos numa cultura de competitividade, por exemplo, os homens poderão identificar-se mais com este valor, ligando-se mais à sua organização (Coutinho, 2013 citado por Chagas et al., 2024).

Por fim, foram encontrados *scores* mais altos em trabalhadores em regime remoto do que em trabalhadores em regime presencial, relativamente à dimensão RS Trabalhadores. Esta diferença poderá ser justificada pela flexibilidade e autonomia dos trabalhadores em regime remoto, em relação ao seu ambiente de trabalho; ou seja, conseguem controlar melhor o seu tempo e as suas tarefas (Giménez-Nadal et al., 2020). Isto, por sua vez, traduz-se em maior satisfação no trabalho, contribuindo, também, para o bem-estar e qualidade de vida (Giménez-Nadal et al., 2020), pois permite uma melhor conciliação entre as esferas profissional, pessoal e familiar dos colaboradores.

Relativamente ao teste de hipóteses, no que concerne à Hipótese 1 (“As dimensões da perceção e valorização de práticas organizacionais socialmente responsáveis influenciam positivamente as dimensões do compromisso organizacional”), esta é parcialmente confirmada, uma vez que a única relação que não se verifica é entre o Compromisso Calculativo e as dimensões da Responsabilidade Social Organizacional. Conseguimos, então, afirmar que a literatura suporta a hipótese testada, uma vez que se demonstrou que, quanto mais positiva for a perceção de práticas organizacionais socialmente responsáveis, maiores serão os níveis percecionados de compromisso organizacional, tal como mostra o estudo de Khaskheli e colaboradores (2020). O facto de o Compromisso Calculativo se centrar, principalmente, numa avaliação custo-benefício e na necessidade de um indivíduo pertencer a uma organização (Meyer & Allen, 1991) e, acabando por estar menos relacionado com as práticas socialmente responsáveis, ao contrário do Compromisso Afetivo (ligação emocional) e do Compromisso Normativo (ligação moral e de sentido de responsabilidade) (Meyer & Allen, 1991) – evidencia, também, a natureza complexa deste conceito, indo ao encontro dos resultados do estudo e Liggins et al (2019) que defendem que os mesmos fatores influenciam de forma diferente as várias componentes do Compromisso Organizacional. Além disso, colaboradores com altos níveis de Compromisso Calculativo, estão mais focados nas suas

recompensas e benefícios (Meyer & Allen, 1997), acabando por dar menos importância às práticas organizacionais das suas organizações, não se comprometendo tanto com as mesmas.

A segunda hipótese (“O género modera a relação entre as dimensões da perceção e valorização das práticas organizacionais socialmente responsáveis e as dimensões do compromisso organizacional, no sentido em que esta relação é mais forte para as mulheres”) foi parcialmente confirmada, pois os resultados deste estudo demonstraram ser os homens os que apresentam valores mais altos nesta relação. Dado que os estudos usados como base para a formulação desta hipótese datam 2011 (Singhapakdi et al., 2011; Vicente et al., 2011), a sua antiguidade poderá ser um fator a ter em atenção. Concomitantemente, a discrepância que existe entre o número de homens e o número de mulheres poderá ter contribuído para que a amostra não seja representativa da população que se pretendeu estudar, podendo, por isso, enviesar os resultados (de Luna & Guimarães, 2021).

Para Hipótese 3 (“A idade modera a relação entre as dimensões da perceção e valorização das práticas organizacionais socialmente responsáveis e as dimensões do compromisso organizacional, no sentido em que esta relação é mais forte para indivíduos mais novos”), os resultados demonstram que a idade não modera a relação entre a RSO e o Compromisso, refutando-a. De acordo com evidências encontradas na literatura, o compromisso dos colaboradores tende a aumentar com a idade (Kaur et al., 2010), apesar de, quanto mais velhos os indivíduos, menor será a importância dada às práticas socialmente responsáveis das organizações (Vicente et al., 2011). O facto de os resultados do presente estudo evidenciarem o contrário poderá, mais uma vez, ser justificada através da antiguidade dos estudos base – existe a possibilidade de estes não refletirem a homogeneidade que eventualmente existe, atualmente, na perceção e valorização das práticas organizacionais socialmente responsáveis.

Por fim, a quarta hipótese (“A antiguidade modera a relação entre as dimensões da percepção e valorização das práticas organizacionais socialmente responsáveis e as dimensões do compromisso organizacional, no sentido em que esta relação é mais forte para indivíduos com mais anos de antiguidade na organização”) é parcialmente confirmada, pois apenas foi encontrada uma relação significativa (entre RS Trabalhadores e Compromisso Normativo). Neste caso, uma possível justificação para os resultados obtidos é a antiguidade da amostra do presente estudo. Esta é composta por indivíduos com poucos anos de antiguidade, o que pode influenciar a percepção que estes têm sobre as práticas organizacionais socialmente responsáveis – pouca antiguidade dá pouca margem aos indivíduos de se adaptarem ao ambiente organizacional, tendo, conseqüentemente pouco contacto com as medidas em vigor nas empresas (Chagas et al., 2024).

## Conclusão

### Implicações teóricas e práticas

Adicionalmente, o presente estudo apresenta, não só implicações teóricas, como também implicações práticas. Começando pelas implicações teóricas, perceber a influência das variáveis sociodemográficas na relação entre a Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional vai-nos permitir, em primeiro lugar, perceber se fatores, como o género, a idade, a escolaridade, a antiguidade, entre outros, efetivamente influenciam os colaboradores face à relação supramencionada e em segundo lugar, investigar quais as variáveis sociodemográficas que afetam significativamente esta relação – foram estudados exemplos de diversidade de superfície (género e idade) e de profundidade (antiguidade), de forma a contribuir para um maior entendimento relativamente ao facto de a diversidade poder ser, efetivamente, um fator que faz com que os indivíduos percecionem, de forma diferente, a relação acima mencionada. Por fim, em terceiro lugar, analisar se os diferentes grupos apresentam diferentes preferências em relação às práticas de RSO adotadas e de que forma essas preferências influenciam os seus níveis de Compromisso Organizacional.

Também o preenchimento de *gaps* sobre esta relação, que é pouco estudada, através da identificação de lacunas na literatura, é pertinente – ao identificarmos possíveis lacunas, poderá ser proposta uma abordagem metodológica que se debruce sobre o estudo da relação entre a Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional, contribuindo para a sua compreensão mais ampla e abrangente. Finalmente, ajudará, também, a identificar padrões e/ou mudanças ao longo do tempo, principalmente na forma como as várias organizações escolhem, adotam e comunicam as suas medidas de RSO e como estas são percecionadas pelos indivíduos – assim, as organizações conseguirão perceber a melhor

forma de adaptar as suas estratégias, contribuindo para maiores níveis de Compromisso Organizacional dos seus colaboradores.

Passando para as implicações práticas, em primeiro lugar surge a orientação para a adoção de novas práticas socialmente responsáveis, através da identificação e avaliação de quais as medidas mais relevantes e eficazes para as organizações, do fornecimento de recomendações para a adoção de novas medidas que poderão vir a ser bem-sucedidas, dado a cultura das organizações e, ainda, da oferta de suporte, seja material ou prático, para ajudar na compreensão e integração das novas medidas.

Em segundo lugar, contribui para adaptação de medidas de Responsabilidade Social Organizacional já existentes. Através da análise das mesmas, será possível avaliar a sua pertinência e influência no Compromisso Organizacional dos colaboradores – assim, será possível identificar áreas de melhoria de forma a corresponder às necessidades e expectativas de todos. Com esta análise, será, então, possível desenvolver novos planos de ação, que integrem práticas de Responsabilidade Social Organizacional melhoradas, que contribuam positivamente para o Compromisso Organizacional dos indivíduos.

Por fim, também é essencial na promoção da Sustentabilidade e impacto social, pois estes fornecem orientações para a adoção de novas medidas socialmente responsáveis e adaptação de medidas já existentes, que poderão apresentar resultados duradouros e positivos para a sociedade e para o meio ambiente.

### **Limitações e Estudos Futuros**

Relativamente às limitações, a primeira advém do facto de ter sido utilizada, apenas, a dicotomia feminino/masculino, não refletindo a complexidade e a diversidade inerentes à

identidade de género. Consequentemente foram, também, desconsideradas as influências sociais, culturais e sexuais. É crucial que, em pesquisas futuras, se adote uma abordagem mais abrangente, de forma a se compreender ainda melhor a influência do género na sociedade. Ainda no tema do género, verificou-se uma predominante participação de mulheres face a homens. É importante que a distribuição entre os géneros seja homogénea, de forma que os resultados obtidos traduzam uma representação equilibrada da sociedade e que seja possível compreender melhor os fatores que poderão influenciar a relação estudada.

Também a amostra do presente estudo mostrou-se ser composta por indivíduos com poucos anos de antiguidade nas organizações, sendo que cerca de um terço da amostra tinha uma antiguidade inferior a 3 anos. O facto de estas pessoas pertencerem às suas organizações atuais há pouco tempo, pode influenciar a perceção destas sobre as práticas organizacionais da sua empresa – podem não ter tido tempo suficiente para se familiarizarem com todas as práticas, por exemplo. Neste seguimento, será importante, futuramente, adotar uma abordagem que permita obter uma amostra mais diversificada, de forma a refletir a multiplicidade de perspetivas existente.

No seguimento da diversidade, é, do mesmo modo, pertinente perceber-se, em estudos futuros, se diferentes características de superfície e de profundidade, além das estudadas no presente trabalho, contribuem para uma maior compreensão de que, de facto, a diversidade poderá influenciar a forma como os indivíduos percecionem a relação entre a Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional.

Adicionalmente, o facto de este ser um estudo transversal faz com que não sejam estudadas mudanças ao longo do tempo e que não seja possível estabelecer relações de causalidade. Com o acompanhamento dos indivíduos, através da adoção de estudos longitudinais, será possível uma melhor compreensão e observação da forma como a

Responsabilidade Social Organizacional influencia o Compromisso Organizacional. Neste seguimento, seria, também, interessante a realização de entrevistas qualitativas, de modo a enriquecer o estudo desta relação, face a aspetos que não podem ser estudados com a aplicação de questionários – tais como, a influência das práticas organizacionais na vida pessoal e familiar dos colaboradores e, de que forma, isso contribui, positiva ou negativamente, para o seu compromisso para com a organização.

Por fim, é importante realçar que diferentes organizações, não só adotam práticas de RSO diferentes, como também as poderão operacionalizar de maneiras distintas – isto faz com que as práticas reais por detrás das respostas aos vários itens do questionário possam ser diferentes. Isto poderá fazer com que seja mais complicado e desafiador encontrar um padrão na sociedade face ao tema em estudo, limitando as suas possíveis generalizações.

### **Reflexão Final**

Em suma, face ao acima exposto, conseguimos perceber que, não só a relação entre a Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional é algo que carece de algum estudo, como também a moderação desta relação por variáveis sociodemográficas seria interessante para o preenchimento de *gaps* na literatura. Apesar de, efetivamente, já existirem evidências desta relação a nível macro (organizacional), a área da Psicologia Organizacional ainda tem bastante caminho a percorrer ao nível dos indivíduos (nível micro) – neste sentido, é importante que sejam realizadas pesquisas mais aprofundadas sobre este tema.

Desta forma, a adoção de uma abordagem multidisciplinar seria uma mais-valia, pois esta pode proporcionar uma visão mais holística, não só sobre a relação direta entre a

Responsabilidade Social Organizacional e o Compromisso Organizacional, como, também, sobre a influência da diversidade sociodemográfica dos indivíduos na relação supramencionada. Uma melhor compreensão destas relações vai ajudar as organizações a desenvolver, ajustar e adaptar as suas medidas organizacionais socialmente responsáveis, melhorando-as e tornando-as mais eficazes, contribuindo, conseqüentemente, para o aumento do compromisso dos trabalhadores. Ao ser seguido este caminho de investigação, será possível o preenchimento de lacunas na literatura, fornecendo, também, *insights* valiosos para a Psicologia Organizacional, nomeadamente ao nível da gestão das políticas organizacionais.

## Referências

- Abreu, R., David, F., & Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance*, 5(5), 3-18.
- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Ajmal, M. M. Khan, M., Hussain, M., & Helo, P. (2018). Conceptualizing and incorporating social sustainability in the business world. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 25(4), 327-339.
- Alfaró-Barrantes, P., Kim, Y. K., & James, J. D. (2011). Impact of employees' perceptions of social responsibility on organizational commitment, id, and employee behavior. *Business Research Yearbook*, 18(2), 625-631.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. In R. D. G. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and Solutions in Human Assessment* (1st ed., pp. 285-314). Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13)
- 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, 1-18.

- Azim, M. T. (2016). Responsabilidade Social Corporativa e comportamento do funcionário: papel mediador do compromisso organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 18*, 207-225.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea, 4*(2), 133-157.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*(1), 32-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/222820>
- Bodjrenou, K., Xu, M., & Bomboma, K. (2019). Antecedents of Organizational Commitment: A Review of Personal and Organizational Factors. *Open Journal of Social Sciences, 07*(05), 276-289. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.75024>
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17.a ed.). México. D. F.: Cengage Learning.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, Harper.
- Brammer, S., & Millington, A. I. (2003). The Effect of Stakeholder Preferences, Organizational Structure and Industry Type on Corporate Community Involvement. *Journal of Business Ethics 45*, 213-226
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics, 69*(2), 111-132.
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R., & Wadsworth, S. M. D. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly, 91*(2), 511-530. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6237.2010.00705.x>

- Bustamante, S. (2018). CSR, trust, and the employer brand. *IMB Institute of Management Berlin*, 96(1), 1-25. <http://hdl.handle.net/10419/189824>
- Cançado, V. L., Genelhu, P., & de Moraes, L. F. R. (2007). Comprometimento com a profissão: um estudo em uma universidade no estado de Minas Gerais. *Revista Eletrônica de Administração*, 13(1), 24-48.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research, and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Casper, W. J., Wayne, J. H., & Manegold, J. G. (2013). Who will we recruit? Targeting deep- and surface-level diversity with human resource policy advertising. *Human Resource Management*, 52(3), 311-332.
- Cesário, F., Sabino, A., Moreira, A., & Azevedo, T. (2022). Green human resources practices and person-organization fit: The moderating role of the personal environmental commitment. *Emerging Science Journal*, 6(5), 938-951.
- Chagas, V. S., das Neves, J. G., Duarte, A. P., dos Santos, N. M. B. F., & Nunes, D. (2024). A responsabilidade social e o comprometimento organizacional no setor hoteleiro: o papel moderador da cultura organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(3).

- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 43(10), 1015-1050.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 1, 19-33.
- Comissão Europeia (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. EU Commission.
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment, and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- da Cruz, F. N. (2020). Gestão da Sustentabilidade e Gestão de Projetos: caminhos para integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na política das organizações. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 9(3).
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.

- Darolia, C. R., Kumari, P., & Darolia, S. (2010). Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 36*(1), 69-78.  
<https://doi.org/10.1037/e635812009-001>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review, 20*(1), 65-91.
- Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade social das organizações. In Gonçalves, S. (Ed.) *Psicossociologia do trabalho e das organizações* (pp. 537-566). Factor.
- Duarte, A. P., Mouro, C., & Neves, J. (2010). Corporate social responsibility: mapping its social meaning. *Management Research, 8*(2), 101-122.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2012). Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment: The mediating role of construed external image. In E. Simões & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility*, 163-177. Business Research Unit - Instituto Universitário de Lisboa.
- Ertz, M. (2020). Collaborative consumption: a buzzword that has gone conceptual; three shades of the sharing economy. *Oikonomics, 14*, 1-14.
- Fu, C., Zhao, Z., Wang, H., Ouyang, M., Mao, X., Cai, X., & Tan, X. (2022). How perceived school culture relates to work engagement among primary and secondary school teachers? Roles of affective empathy and job tenure. *Frontiers in Psychology, 13*, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.878894>

- Gavin, J. F., & Maynard, W. S. (1975). *Perceptions of corporate social responsibility*. Personnel Psychology.
- Giménez-Nadal, J. I., Molina, J. A., & Velilla, J. (2020). Work time and well-being for workers at home: evidence from the American Time Use Survey. *International Journal of Manpower*, 41(2), 184-206.
- Gonçalves, M. C., & Gonçalves, J. P. (2021). Gênero, identidade de gênero e orientação sexual: Conceitos e determinações de um contexto social. *Revista Ciências Humanas*, 14(1).
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Heizer, I. H., Garcia, F. C., & Vieira, A. (2009). Intenções comportamentais de comprometimento organizacional: um estudo de caso. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 9(1), 3-28.
- Hogan, N. L., Lambert, E. G., Kim, B., Mendenhall, M., Cheeseman, K., & Griffin, M. (2017). Career stage and job satisfaction among southern correctional officers. *Criminal Justice Studies*, 30(4), 421-432. <https://doi.org/10.1080/1478601X.2017.1370710>

- Hong, G., Cho, Y., Froese, F. J., & Shin, M. (2016). The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 340-362. <https://doi.org/10.1080/14783360802002834>
- Idowu, S., Capaldi, N., Fifka, M., Zu, L., & Schmidpeter, R. (2015). *Dictionary of Corporate Social Responsibility* (1a ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-10536-9>
- Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 16-27.
- Jizi, M. (2017). The influence of board composition on sustainable development disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 640-655. <https://doi.org/10.1002/bse.1943>.
- Junior, W. S. S., & De Oliveira Filho, J. G. (2023). A Necessidade do IPTU Verde para a Preservação do Meio Ambiente sob o Olhar da Ecosofia. *Revista de Direito Ambiental e Socioambientalismo*, 8(2).
- Karabolad, N. (2015). Os caminhos e desafios para a governança global e responsabilidade socioambiental como ferramenta à sustentabilidade. In: Borges, R. F. (Org.). *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Editora Peirópolis.
- Kaur, K., Sandhu, H. S., & Kaur, K. (2010). Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 141-152. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p141>

- Khaskheli, A., Jiang, Y., Raza, S.A., Qureshi, M.A., Khan, K.A., Salam, J. (2020), "Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2941-2955.
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2016). Effects of socially responsible HR practices on employees' work attitudes. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 16(3-4), 140-160. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2016.078194>
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2021). It matters how old we feel in organizations: Testing a multilevel model of organizational subjective-age diversity on employee outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 448-463.  
<https://doi.org/10.1002/job.250>
- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: Incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Revista Exedra*, 11-34.
- Lee, J., Chiang, F. F., van Esch, E., & Cai, Z. (2018). Why and when organizational culture fosters affective commitment among knowledge workers: The mediating role of perceived psychological contract fulfillment and moderating role of organizational tenure. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1178-1207. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194870>
- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2021). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 71-91.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000497>

Liggans, G., Attoh, P. A., Gong, T., Chase, T., Russell, M. B., & Clark, P. W. (2019).

Military veterans in federal agencies: Organizational inclusion, human resource practices, and trust in leadership as predictors of organizational commitment. *Public Personnel Management*, 48(3), 413-437.

Lis, B. (2018). Corporate social responsibility's influence on organizational attractiveness:

An investigation in the context of employer choice. *Journal of General Management*, 43(3), 106-114. <https://doi.org/10.1177/0306307017749627>

Louro, G. L. (2014). A construção escolar das diferenças. In: Louro, G. L. (Org.). *Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista*. (pp.61-92). Petrópolis, RJ: Vozes.

de Luna, L. C., & Guimarães, G. L. (2021). Aprendizagem de amostragem nos PCN e na BNCC e a influência nos livros didáticos. *Revista de Educação, Ciências e Matemática*, 11(1).

Macedo, L. C. M., Marra, A. V., Lara, S. D. M., & Rocha, M. D. S. (2021).

Comprometimento e gênero: Um estudo com servidores técnico-administrativos de uma universidade federal. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 12(2), 1-17.

Mahmoud, A., Reisel, W., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393-414. <https://doi.org/10.1177/0268580920912970>

Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.

- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics.: 7a edição*. ReportNumber, Lda.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, *69*(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *63*(4).
- Mor Barak, M. E. (2017). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (4<sup>th</sup> ed.). Sage Publications.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Nature of organizational commitment. In R. T. Mowday, L. W. Porter & R. M. Porters (Eds.). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover* (pp. 19-43). Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224-247.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, *14*, 115-133.

- Nejati, M., Brown, M.E., Shafaei, A., & Seet, P.S. (2020). Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: Are they uniquely related to turnover intention? *Social Responsibility Journal*, 17(2), 181-197.
- Nitesh, S., Kumar, N. V., & Kumar, A. S. (2013). Role of Pay as Perceived Organizational Support Contributes to Employee's Organizational Commitment. *Advances In Management*, 6(8), 52-54.
- de Oliveira, F. A., de Queiroz, F. M., & Diniz, M. I. (2020). Divisão sexual do trabalho entre homens e mulheres no contexto da pandemia da Covid 19. *Revista Inter-Legere*, 3(28).
- Oliveira, M. C., Rodrigues Júnior, M. S., Lima, S. H. de O., & Freitas, G. A. de. (2018). The influence of the characteristics of the national business system in the disclosure of gender-related corporate social responsibility practices. *Administrative Sciences*, 8(14), 1-17. <https://doi.org/10.3390/admsci8020014>
- Paz, M. G., Fernandes, S. R., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 21.
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 19, 288-304.
- Piscitelli, A. (2009). Gênero: a história de um conceito. In: Almeida, H. B. & Szwako, J. (Org.). *Diferenças, igualdade*. (pp.116-150). Campinas: Berlandis.

- Potskhverashvili, A. (2019). Corporate Social Responsibility and employer attractiveness. *Acta Carolus Robertus*, 9(2), 123-131. <https://doi.org/10.33032/acr.2019.9.2.123>
- Rajabi, R., Boles, J., Alejandro, T.G.B., & Sarin, S. (2021). Revisiting and replicating the dominant logic on salesperson job satisfaction, organizational commitment, and turnover. *Journal of Business Research*, 126, 524-532.
- Rego, A., Pina E. Cunha, M., & Souto, S. (2007). Workplace spirituality, commitment, and self-reported individual performance: An empirical study. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 5(3), 163-183.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-514.
- de Rezende, F. V., de Carvalho Neto, A. M., & Tanure, B. (2014). A percepção dos executivos e das executivas sobre estilos de liderança. *Revista Reuna*, 19(4), 107-130.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4).
- Ribeiro, J. (2007). *Avaliação em psicologia da saúde. Instrumentos publicados em português*. Coimbra: Quarteto, 15-46.
- Riza, S. D., Ganzach, Y., & Liu, Y. (2016). Time and Job Satisfaction: A longitudinal Study of the Differential Roles of Age and Tenure. *Journal of Management*, 20(10), 1-22.
- Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, and applications*. New Jersey: Prentice Hall.

- Rudolph, C., & Zacher, H. (2022). Research on age(ing) at work has "come of age". In H. Zacher & C. W. Rudolph (Eds.), *Age and work: Advances in theory, methods, and practice* (1st ed., pp. 3-24). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003089674-2>
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537-543.
- Sancho, M. P. L., Martínez-Martínez, D., Jorge, M. L., & Madueño, J. H. (2018). Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0165>
- Santa Cruz, F.G.; Alcívar, I.L.; Mero, N.M.; Hidalgo-Fernández, A. (2020). Analysis of the dimensions of corporate social responsibility: study applied to co-operativism in Ecuador. *Social Indicators Research*, 148(2), 517-534.
- Santos, M. P. S. D., & Patrocínio, T. F. (2022). Diversidade e inclusão nas empresas. *Revista Acadêmica Interdisciplinar INESP*, 4.
- Schalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, A., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., Tordera, N., Der Heijden, B., Zappala, S., Bal, M., Bertrand, F., Claes, R., Crego, A., Dorenbosch, L., de Jonge, J., Desmette, D., & Zacher, H. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 76-101.
- Scharf, R. (2004). *Manual de Negócios Sustentáveis*. Amigos da Terra: São Paulo.

- Schmid, J. A., Jarczok, M. N., Sonntag, D., Herr, R. M., Fischer, J. E., & Schmidt, B. (2017). Associations between supportive leadership behavior and the costs of absenteeism and presenteeism: an epidemiological and economic approach. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *59*(2), 141-147.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, *37*(4), 1262-1289.
- Singhapakdi, A., Karande, K., Rao, C. P., & Vitell, S. J. (2001). How important are ethics and social responsibility? – A multinational study of marketing professionals. *European Journal of Marketing*, *35*(1/2), 133-153.
- Sobral, S., Passos, C., & Ribeiro, C. (2021). Responsabilidade social das organizações: uma revisão aos principais modelos. *Gestão e Desenvolvimento*, *29*, 261-290.
- Stites, J., & Michael, J. (2011). Organizational commitment in manufacturing employees: relationships with corporate social performance. *Business & Society*, *50*(1), 50-70.
- Tenório, F. G. (2016). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard Business Review*, *74*(5), 79-90.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, *37*, 549-579.

- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes Towards Organizational Change: What is the Role of Employees' Stress and Commitment?. *Employee Relation* 25(2), 160-174.
- Vicente, A., Rebelo, T., & Inverno, G. (2011). Moderadores do impacto de percepções de responsabilidade social das empresas no comprometimento organizacional: um estudo no setor cerâmico português. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 11(2), 65-83.
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- Wang, Y., Xu, S., & Wang, Y. (2020). The consequences of employees perceived corporate social responsibility: A meta-analysis. *Business Ethics: A European Review*, 29(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/beer.12273>
- Wiweko. B., Mustikaning, D., Prawesti, P., Hestiantoro, A., Sumapraja, K., Natadisastra, M., & Baziad, A. (2013). Chronological age vs biological age: an age-related normogram for antral follicle count, FSH and anti-Mullerian hormone. *Journal of Assisted Reproduction and Genetics*, 30(12), 1563-1567. <https://doi.org/10.1007/s10815-013-0083-1>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>

Yilmaz, E. (2008). Organizational Commitment and Loneliness and Life Satisfaction Levels of School Principals. *Social Behavior and Personality*, 36(8), 1085-1096.

Zainee, I., & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista de Gestão*, 27(4), 369-392.

<https://doi.org/10.1108/REG-06-2019-0070>

## Anexos

## Anexo A – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



## Anexo B – questionário *online*

Car@ participante,

No âmbito da minha Dissertação do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações no ISPA - Instituto Universitário, estou a realizar uma investigação que tem como principal objetivo estudar o impacto da responsabilidade social organizacional no compromisso dos trabalhadores.

A sua participação é completamente anónima e confidencial. Não existem respostas certas nem erradas. Todos os dados recolhidos serão utilizados, apenas, para fins académicos.

Apesar deste questionário não apresentar nenhum risco associado, o(a) participante está livre de abandonar o mesmo a qualquer altura.

Ao avançar, estará a concordar que leu este consentimento informado e que a sua participação é voluntária.

Agradeço, desde já, a participação!

Carolina Santiago (27522@alunos.ispa.pt)

De seguida, será pedido que responda a algumas questões sobre si:

Indique qual o seu género:

Feminino

Masculino

Outro

Prefiro não dizer

Indique, em anos, a sua idade:

Indique qual o seu nível de escolaridade:

Inferior ao 12º ano

Igual ao 12º ano

Licenciatura

Mestrado

Pós-Graduação

Doutoramento

Indique há quantos anos/meses está a trabalhar na sua atual organização:

Indique o setor da sua organização:

Setor público

Setor privado

Atualmente, trabalha em que regime:

Totalmente presencial

Híbrido

Totalmente remoto

Refleta sobre as suas atitudes face à organização em que trabalha e indique o quanto concorda, ou discorda, com cada uma delas.

Não me sinto como "fazendo parte da família" na minha organização.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a minha organização neste momento.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Devo muito à minha organização.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que deixá-la exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Acredito que tenho muito poucas alternativas para considerar deixar esta organização.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Esta organização merece a minha lealdade.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

Por fim, abaixo encontram-se algumas afirmações sobre as práticas de responsabilidade social da sua organização. Indique qual o seu grau de concordância/discordância com cada uma delas.

A minha organização disponibiliza, aos seus clientes, informação precisa e completa sobre os seus produtos.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

As decisões de gestão relacionadas com os trabalhadores são, normalmente, justas.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

A minha organização apoia o crescimento sustentável, tendo em conta as gerações futuras.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

A minha organização implementa programas especiais para minimizar impacto negativo que tem no meio ambiente.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

A minha organização participa em atividades com o objetivo de proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

A minha organização investe na criação de uma vida melhor para as gerações futuras.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

A política da minha organização encoraja os seus trabalhadores a desenvolverem as suas competências e respetivas carreiras.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

A minha organização implementa políticas que flexibilizam a relação entre o trabalho e a vida pessoal dos seus trabalhadores.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

A minha organização paga os seus impostos de forma regular e consistente.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

A minha organização encoraja os seus colaboradores a participarem em atividades de voluntariado.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

A minha organização apoia Organizações Não-Governamentais que atuam em zonas problemáticas.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

A minha organização contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

A minha organização cumpre pronta e integralmente as regras e legislação em vigor.

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

A gestão da minha organização está focada nas necessidades e vontades dos seus colaboradores

Discordo totalmente

Discordo

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

A satisfação do cliente é muito importante para a minha organização.

Discordo totalmente
Discordo
Discordo parcialmente
Não concordo nem discordo
Concordo parcialmente
Concordo
Concordo totalmente

A minha organização apoia os colaboradores que queiram obter formação complementar.

Discordo totalmente
Discordo
Discordo parcialmente
Não concordo nem discordo
Concordo parcialmente
Concordo
Concordo totalmente

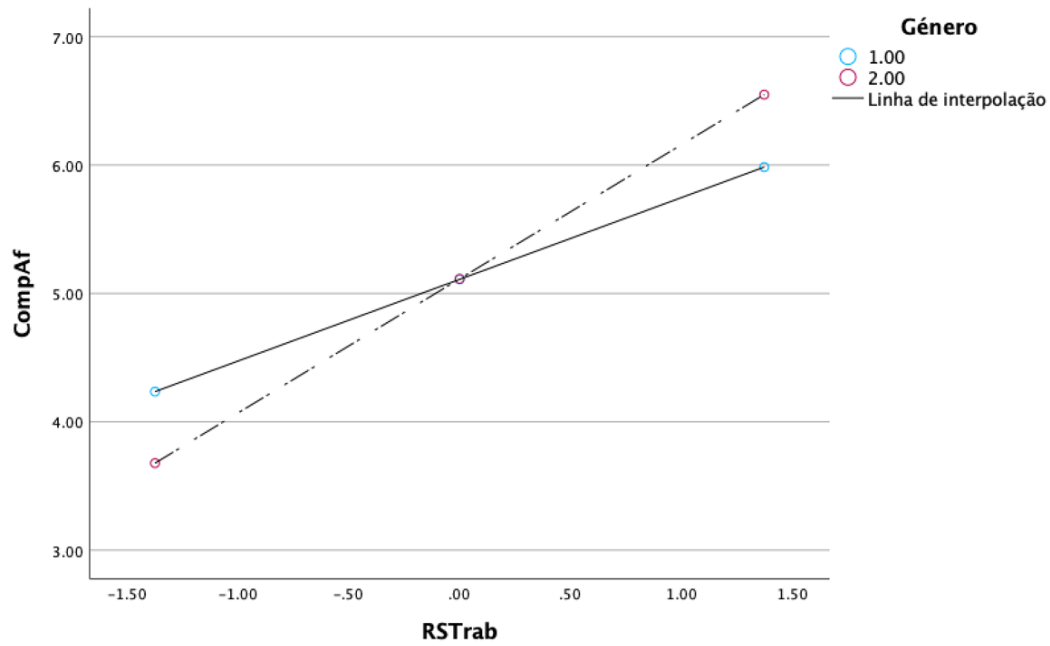
A minha organização respeita os direitos dos consumidores, além dos requisitos legais.

Discordo totalmente
Discordo
Discordo parcialmente
Não concordo nem discordo
Concordo parcialmente
Concordo
Concordo totalmente

Fim do questionário!

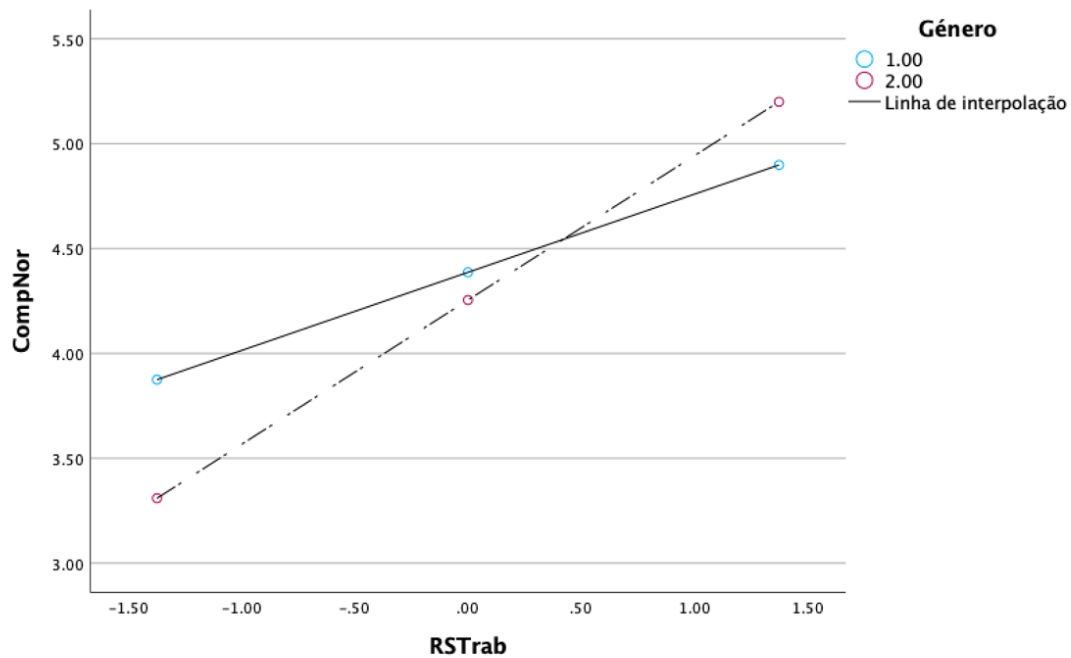
Qualquer questão, não hesite em contactar: [27522@alunos.ispa.pt](mailto:27522@alunos.ispa.pt)

### Anexo C – Gráfico da relação RS Trabalhadores x Compromisso Afetivo



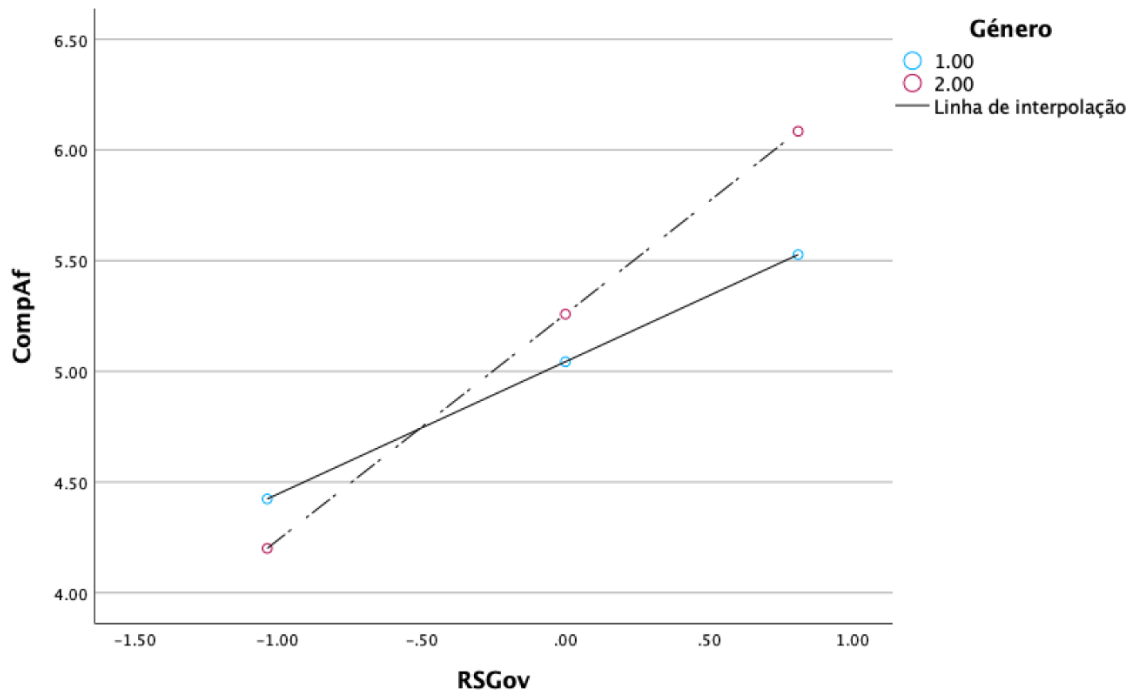
1. Indivíduos do sexo feminino
2. Indivíduos do sexo masculino

### Anexo D – Gráfico da relação RS Trabalhadores x Compromisso Normativo



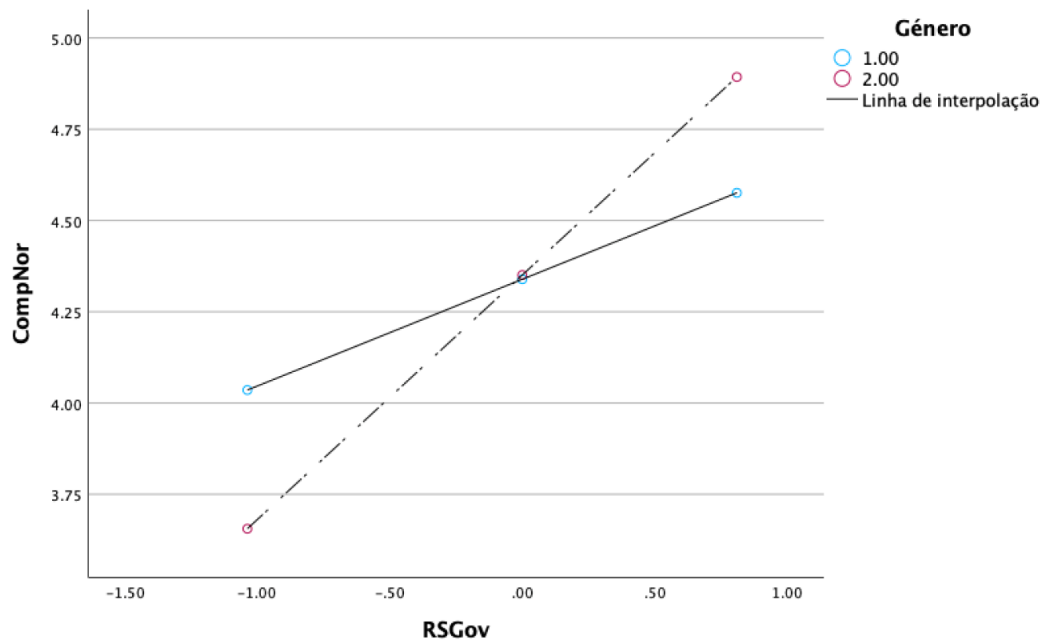
1. Indivíduos do sexo feminino
2. Indivíduos do sexo masculino

### Anexo E – Gráfico da relação RS Governo x Compromisso Afetivo



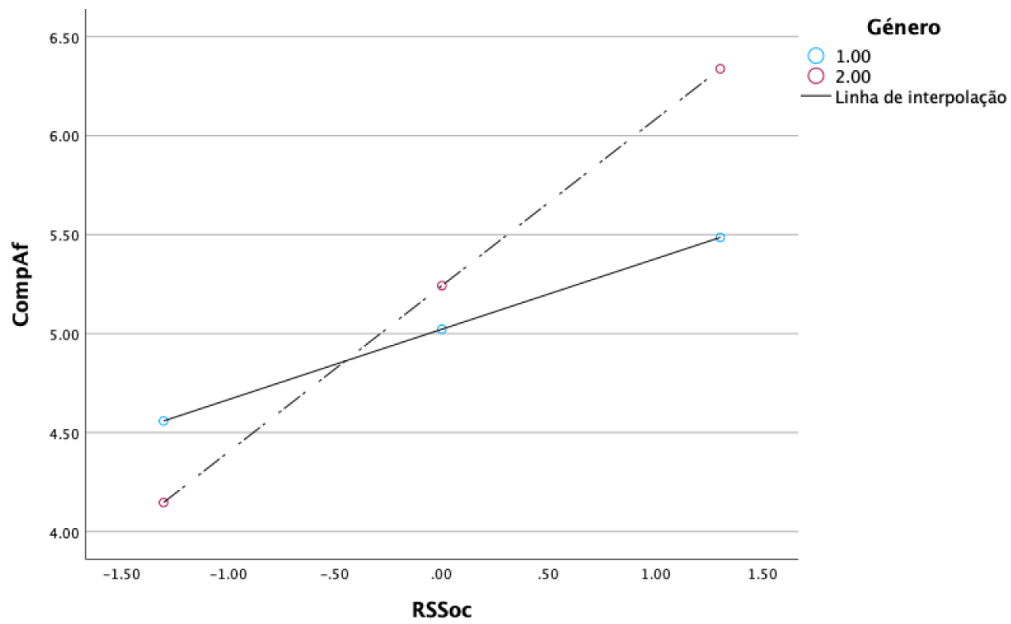
1. Indivíduos do sexo feminino
2. Indivíduos do sexo masculino

### Anexo F – Gráfico da relação RS Governo x Compromisso Normativo



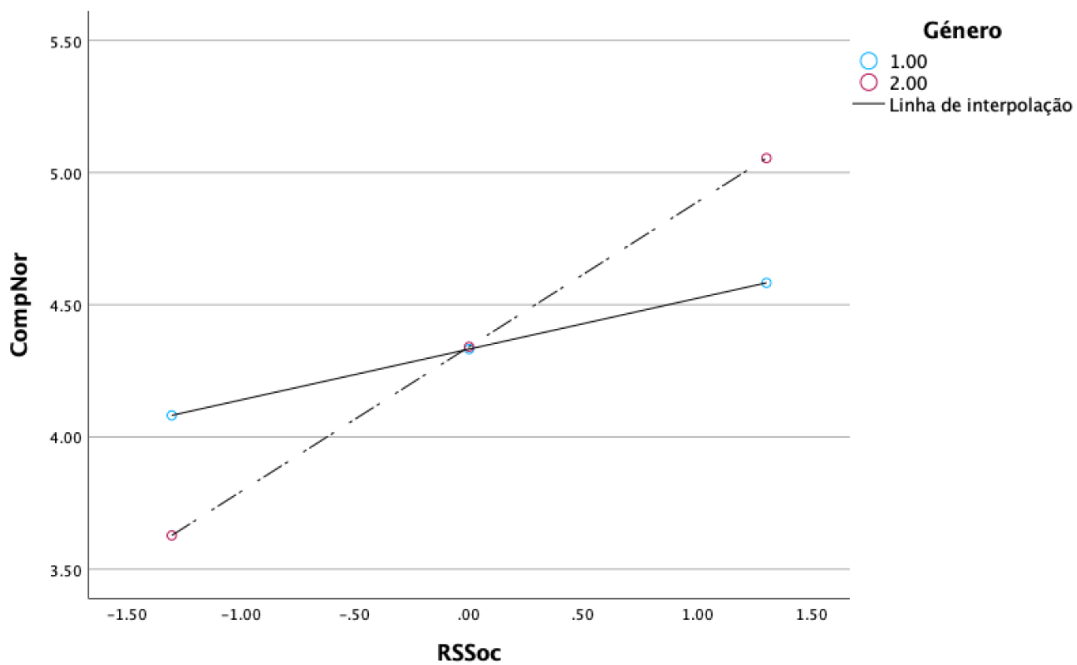
1. Indivíduos do sexo feminino
2. Indivíduos do sexo masculino

### Anexo G – Gráfico da relação RS Sociedade x Compromisso Afetivo



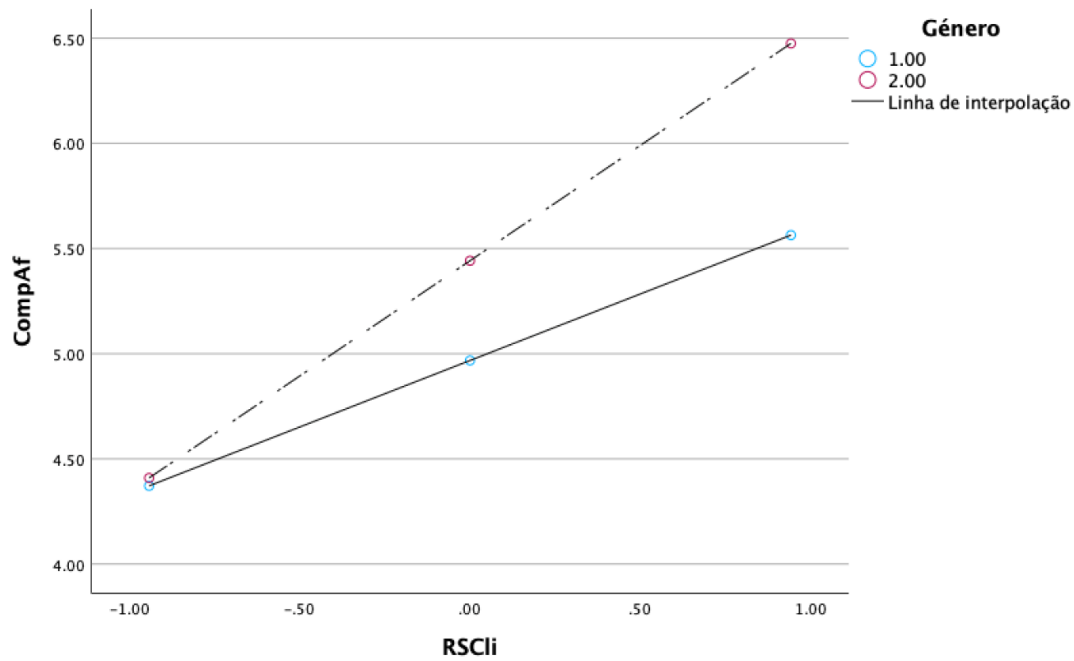
1. Indivíduos do sexo feminino
2. Indivíduos do sexo masculino

### Anexo H – Gráfico da relação RS Sociedade x Compromisso Normativo



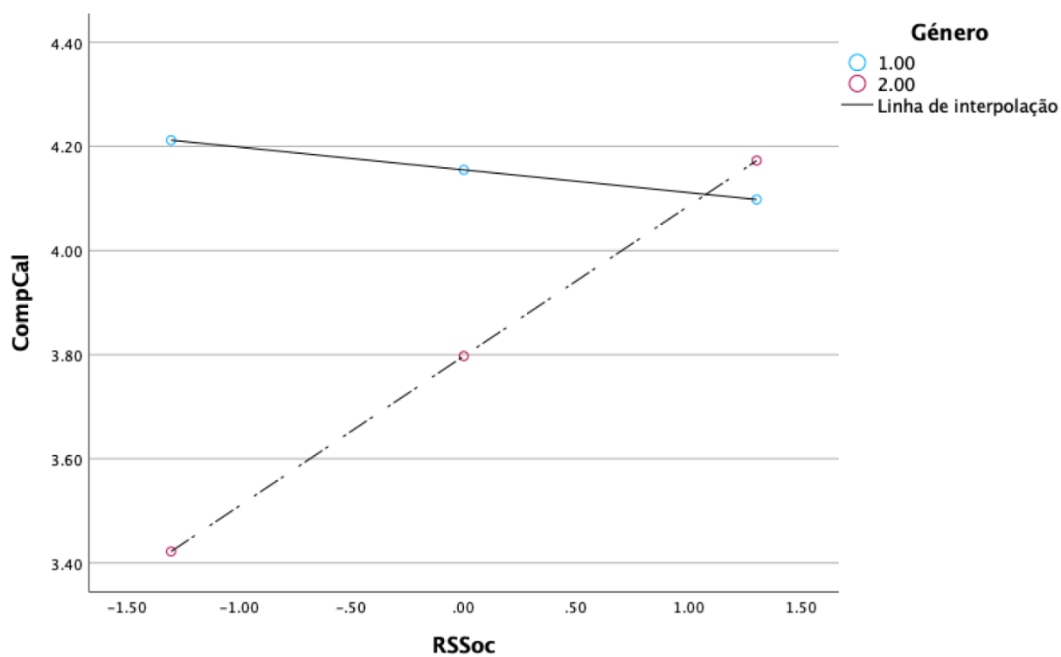
1. Indivíduos do sexo feminino
2. Indivíduos do sexo masculino

### Anexo I – Gráfico da relação RS Clientes x Compromisso Afetivo

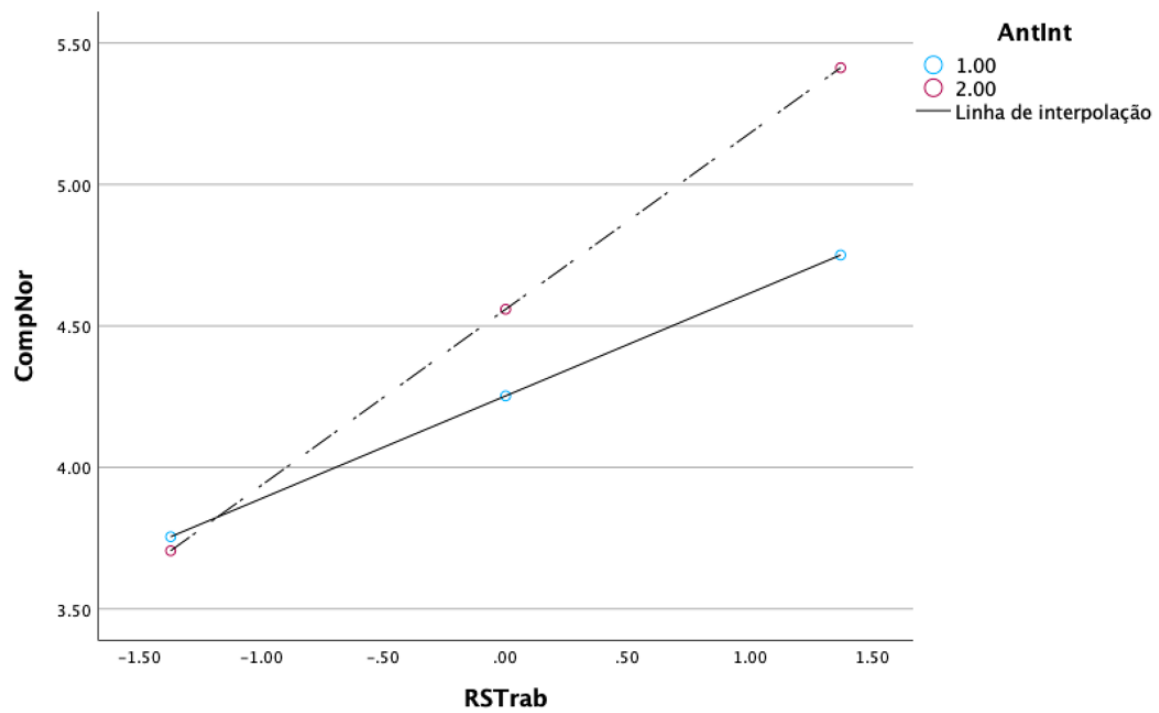


1. Indivíduos do sexo feminino
2. Indivíduos do sexo masculino

### Anexo J – Gráfico da relação RS Sociedade x Compromisso Calculativo



1. Indivíduos do sexo feminino
2. Indivíduos do sexo masculino

**Anexo K** – Gráfico da relação RS Trabalhadores x Compromisso Normativo

1. Indivíduos com mais anos de antiguidade
2. Indivíduos com menos anos de antiguidade