



A responsabilidade social e o comprometimento organizacional no setor hoteleiro: o papel moderador da cultura organizacional

Social responsibility and organizational commitment in the hotel sector: the moderating role of organizational culture

Responsabilidad social y compromiso organizacional en el sector hotelero: el papel moderador de la cultura organizacional

Vitória Santos Chagas¹

José Gonçalves das Neves²

Ana Patrícia Duarte³

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos⁴

Danilo Nunes⁵

Resumo

Em meio à globalização e às questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável, que impactam diretamente nas políticas sociais e econômicas, as organizações vêm enfrentando desafios e mudanças recorrentes. Sua adaptação e sucesso dependem cada vez mais de suas ações voltadas para a responsabilidade social, o comprometimento organizacional e, principalmente, o papel da cultura organizacional como moderadora nesse processo. As principais referências para este artigo foram o modelo europeu de RSO (2001), o modelo teórico tridimensional de CO de Meyer e Allen (1991) e o quadro de valores concorrentes de Quinn - CULT (1983).

¹ Mestre em Administração, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Av. das Forças Armadas, 1649-026, Lisboa, Portugal. E-mail: jose.neves@iscte.iul.pt Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3496-3705>

² Doutor em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Av. das Forças Armadas, 1649-026, Lisboa, Portugal. E-mail: jose.neves@iscte.iul.pt Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4197-0882>

³ Doutora em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Av. das Forças Armadas, 1649-026, Lisboa, Portugal. E-mail: patricia.duarte@iscte-iul.pt Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7066-3956>

⁴ Doutora em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Rua Monte Alegre, 984, Perdizes, São Paulo – SP, CEP: 05014-901. E-mail: admneusa@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3469-4592>

⁵ Doutor em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Rua Monte Alegre, 984, Perdizes, São Paulo – SP, CEP: 05014-901. E-mail: professordanilonunes@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5663-3750>





Palavras-chave: Cultura Organizacional. Comprometimento Organizacional. Responsabilidade Social.

Abstract

Amid globalization and issues related to sustainable development, which directly impact social and economic policies, organizations have been facing recurring challenges and changes. Its adaptation and success increasingly depend on its actions aimed at social responsibility, organizational commitment and, mainly, the role of organizational culture as a moderator in this process. The main references for this article were the European model of RSO (2001), the three-dimensional theoretical model of OC by Meyer and Allen (1991) and the competing values framework by Quinn - CULT (1983).

Keywords: Organizational Culture. Organizational Commitment. Social Responsibility.

Resumen

En medio de la globalización y las cuestiones de desarrollo sostenible que afectan directamente a las políticas sociales y económicas, las organizaciones se han enfrentado a desafíos y cambios recurrentes. Su adaptación y éxito dependen cada vez más de sus acciones orientadas a la responsabilidad social, el compromiso organizacional y, principalmente, el papel de la cultura organizacional como moderadora en este proceso. Las principales referencias para este trabajo fueron el modelo RSO europeo (2001), el modelo teórico tridimensional de CO de Meyer y Allen (1991) y el marco de valores concurrentes Quinn - CULT (1983).

Palabras clave: Cultura organizacional. Compromiso Organizacional. Responsabilidad Social.

Introdução

Os estudos sobre responsabilidade social nas organizações (RSO) vêm adquirindo uma visibilidade crescente ao longo dos anos, pois segundo Aguinis e Glavas (2012) a partir de 2005, e com o passar do tempo, é que se tem tornado alvo de maior interesse e preponderância nos cenários acadêmico e empresarial. O investimento socialmente responsável, o aumento das preocupações com o consumo responsável e o ambiente político-





legislativo permitiram encorajar as empresas a implementar um conjunto de políticas e práticas de responsabilidade social, de modo a estimular o desenvolvimento sustentável (José, 2013).

Uma organização não se rege somente pelo objetivo econômico de gerar riqueza, mas também pelo objetivo social e ambiental, percebendo de que modo a sua atuação afeta e envolve a sociedade, criando uma cultura de responsabilidade em diferentes áreas (Egreja, 2009). De acordo com Turker (2009), a responsabilidade social nas organizações tem um papel determinante para o aumento do comprometimento dos colaboradores.

É crucial que se conheça a percepção que o conjunto dos *stakeholders* tem sobre as práticas sociais adotadas, especialmente, o capital humano existente dentro da própria empresa. Deste modo, em qualquer organização, é preponderante ter uma cultura organizacional que promova e avalie constantemente o comprometimento dos seus colaboradores.

A preocupação com o conceito de comprometimento organizacional está historicamente relacionada com o desenvolvimento das organizações nos diferentes contextos sociais. O aumento da competitividade, as reformas industriais e políticas, as novas tecnologias de informação e a globalização alteram constantemente o mercado e a sua regulação (Geringer, Frayne e Milliman, 2002).

É neste contexto que o nível e o tipo de comprometimento que o colaborador desenvolve para com a empresa determinam os níveis de produtividade, motivação e satisfação com a tarefa (Meyer e Allen, 1991). O comprometimento organizacional é o vínculo desenvolvido entre um indivíduo e a organização onde trabalha, sendo considerado uma dimensão fundamental da vida organizacional, segundo Pierro, Raven, Amato e Bélanger (2012),

Por outro lado, as organizações confrontam-se com desafios e mudanças recorrentes, em que a sua adaptação e sucesso dependem da cultura organizacional. A cultura organizacional deve estar interligada com a cultura nacional, e o desempenho organizacional depende de que os valores dos colaboradores estejam alinhados com a estratégia da organização (Bilhim, 2008). Nessa perspectiva, os estudos da cultura organizacional têm sido alvo de grande interesse (Ogbonna e Harris, 2002 cit. in Huczynski e Buchanan, 2007), pois permite estruturar as práticas da empresa com os valores partilhados pelos colaboradores e gerir o comportamento organizacional e a identificação dos indivíduos com a organização.

Segundo Meyer e Allen (1991), a cultura organizacional é um antecedente essencial





do comprometimento. A cultura de uma organização permite conceber membros organizacionais mais comprometidos, influenciando os seus comportamentos, quando existem padrões partilhados e internalizados pelos indivíduos (Oliveira, 1997).

Diversos autores (Lauture, Amewokunu, Lewis e Lawson-Body, 2012; Momeni, Marjani e Saadat, 2012) sugerem que a percepção da cultura promove um maior comprometimento afetivo, demonstrando que o compromisso é um fator resultante da cultura organizacional.

Este artigo centra-se nos colaboradores e na percepção que estes têm sobre práticas organizacionais, visto que existem poucas análises com esse vies, principalmente no âmbito da literatura sobre responsabilidade social (Aguilera *et al.*, 2007; Aguinis e Glavas, 2012). Ainda assim, os colaboradores têm um papel central numa organização e são essenciais para o seu funcionamento e eficiência (Donaldson e Preston, 1995) e para a execução de estratégias e práticas socialmente responsáveis (Collier e Esteban, 2007; Christensen *et al.*, 2014).

Verifica-se, também, a escassez de artigos que investiguem a relação entre estas três variáveis em simultâneo (responsabilidade social das organizações, cultura organizacional e comprometimento organizacional). Ao explorar a existência de relações entre cada uma das variáveis, pretende-se enriquecer a literatura sobre esta temática.

Tem-se por objetivo principal deste estudo, analisar a relação entre a percepção das práticas de responsabilidade social e do comprometimento afetivo, testando simultaneamente o efeito moderador que os tipos de cultura organizacional (apoio, regras, objetivos e inovação) podem exercer nessa relação.

Pesquisa e Problema do Estudo

A presente investigação surge no contexto da indústria hoteleira, fruto da crescente importância que esta vem se revelando enquanto motor econômico no desenvolvimento de uma região. Por outro lado, numa indústria em que se investe na qualidade do serviço prestado ao cliente, é fundamental a satisfação dos colaboradores, devendo ser criadas oportunidades para que se estabeleçam laços de afetividade e seja interiorizado um sentimento de pertencimento que se traduza no comprometimento para com a organização.

Como problema desta investigação, buscou-se responder à seguinte questão: qual a influência da percepção das práticas de responsabilidade social sobre o comprometimento afetivo dos colaboradores com a organização: irá a percepção da cultura organizacional





moderar esta relação?.

Foi analisada a relação entre a percepção que os colaboradores têm sobre as práticas de responsabilidade social e o comprometimento organizacional afetivo, testando-se simultaneamente o efeito moderador que a percepção dos diversos tipos de cultura organizacional (cultura de apoio, de regras, de objetivos e de inovação) podem exercer nessa relação.

Fundamentação Teórica

Inicialmente, a RSO era direcionada às práticas de benevolência dos empresários e gestores e não à atuação da organização como um todo. A partir da década de 1950, o estudo da RSO passou a assumir uma maior preocupação com a sociedade (Carroll e Shabana, 2010), no que concerne às obrigações por parte dos empresários para cumprir certas políticas desejáveis em termos dos objetivos e valores da sociedade.

A preocupação crescente com a RSO traduz-se no incremento de certas práticas que transcendem as obrigações legais impostas e os interesses econômicos da organização (McWilliams e Siegel, 2001 cit in José, 2013). A definição de RSO não é consensual. Davis (1960: 70 cit. in Carroll, 1999) sugere que a RSO deve ter em conta as “*businessmen’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct economic or technical interest*”, originando benefícios econômicos a longo prazo.

Joseph (1963 cit. in Carroll, 1999: 272) sugere que as organizações têm responsabilidades que transcendem as obrigações econômicas e aquilo que está fixado por lei, uma vez que: “*the corporation must take an interest in politics, in the welfare of the community, in education, in the happiness of its employees, and, in fact, in the whole social world about it*”.

Freeman (1984 cit. in Donaldson e Preston, 1995) defende a teoria dos *Stakeholders*, em que sugere que um indivíduo ou grupo afeta ou que é afetado pela obtenção dos objetivos organizacionais. Pesquex e Damak-Ayadi (2005) sinalizam que essa teoria pressupõe um modelo relacional, interligando indivíduos, grupos, comunidade, empresa, instituições e o Estado. De acordo com esta linha de pensamento, a Comissão Europeia (2001) enfatiza a índole voluntária da RSO, citando que esta é a “*integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e nas suas interações com outras partes interessadas*” (Comissão Europeia, 2001: 7).





A RSO deve ser vista como uma oportunidade de investimento que, tendo em conta as necessidades da sociedade, faculta um conjunto de serviços, conduzindo e contribuindo para a satisfação dos proprietários, acionistas, colaboradores e de toda a comunidade (José, 2013; Duarte, 2014).

Carroll (1999) desenvolveu um modelo que ilustra a RSO numa perspetiva multidimensional (abordagem da escola americana), enquadrando a dimensão econômica, legal, ética e filantrópica. Segundo esse modelo teórico, as organizações devem coordenar e cumprir em simultâneo as suas responsabilidades econômicas, legais (de cunho obrigatório), e as responsabilidades éticas e filantrópicas (de cunho voluntário) para com a sociedade.

Neste estudo adotou-se pela abordagem europeia, que está intimamente ligada à definição de RSO defendida pela Comissão Europeia (2011) que determina que um comportamento socialmente responsável se verifica quando há uma participação voluntária nas dimensões económicas, sociais e ambientais, transcendendo as obrigações legais. Aguinis (2011: 858) afirma que a RSO envolve “ações e políticas definidas num contexto organizacional específico que têm em consideração as expectativas dos stakeholders e a triple bottom line referente ao desempenho económico, social e ambiental”.

Assim, segundo Duarte (2011), as práticas de RSO podem ser estruturadas em três dimensões: responsabilidade social econômica, responsabilidade social para com os trabalhadores e responsabilidade social para com a comunidade e o ambiente. Nesse contexto, os colaboradores têm um papel preponderante na organização e nas práticas de RSO, uma vez que auxiliam na sua implementação e, simultaneamente, são influenciados pela adoção dessas práticas (Rodrigo e Arenas, 2008 cit in Leandro and Rebelo, 2011). Inúmeros investigadores têm dirigido o seu estudo aos *stakeholders* externos e perceber qual o impacto financeiro (Waddock e Graves, 1997 cit in José, 2013) e o nível da atração de candidatos (Turban e Greening, 1997; Greening e Turban, 2000; Duarte *et al.*, 2014). Contudo, a investigação centrada nos *stakeholders* internos é reduzida (Aguinis e Glavas, 2012).

Peterson (2004) e Duarte e Neves (2012) revelam que as atitudes e os comportamentos adotados pelos colaboradores são influenciados pelas suas perceções sobre o desempenho social, ambiental e econômico da organização onde trabalham. Por conseguinte, a perceção positiva dos colaboradores aumenta a sua autoestima, os níveis de bem-estar afetivo e a criação de laços afetivos com a organização (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994; Maignan e Ferrell, 2001), caso contrário, os colaboradores sentir-se-ão menos envolvidos com a mesma (Herrbach e Mignonac, 2004).





O conceito de comprometimento organizacional está profundamente interligado ao desenvolvimento das organizações, ao progresso e à evolução da sociedade (Hunziger e Biele, 2002; Reiche, 2008 – cit. in Sousa, 2013). Deste modo, Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) afirmam que a sua definição é complexa e não consensual. Mowday, Steers e Porter (1979: 225), definiram comprometimento como “uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização”.

O comprometimento organizacional pode ser compreendido por abordagens unidimensional ou multidimensional. De acordo com a perspectiva unidimensional, o comprometimento é mensurado pela intensidade da relação entre o indivíduo e a organização (Cohen, 2003; Meyer e Allen, 1997; Mowday *et al.*, 1982; Mowday, Steers e Porter, 1979).

Primeiramente, o compromisso organizacional foi debatido numa perspectiva unidimensional (Mowday *et al.*, 1982), ainda assim, diversos estudos denotam uma visão multidimensional (Allen e Meyer, 1990; Hunt e Morgan, 1994; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2004; Rego e Souto, 2004). Meyer *et al.* (2004) indicam que esta última abordagem permite uma percepção mais fidedigna do comportamento do indivíduo no contexto organizacional. É neste prisma multidimensional que Meyer e Allen (1991) propõem o Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional, ao apresentarem o comprometimento com abordagem: afetiva, instrumental e normativa.

Meyer e Allen (1991) acreditam que indivíduos com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, os que possuem um comprometimento instrumental permanecem porque precisam e aqueles com comprometimento normativo sentem-se obrigados a permanecer.

Neste estudo optou-se em analisar a dimensão afetiva do comprometimento organizacional, uma vez que queremos abordar o comprometimento como um vínculo emocional e verificar se os colaboradores se sentem identificados e envolvidos com a organização e se desejam permanecer na mesma.

Meyer e Allen (1991) constataram que os indivíduos que se sentem ligados afetivamente à organização são mais propensos a permanecer nela do que indivíduos que possuem um grande nível de comprometimento normativo ou instrumental. Nesse sentido, Oliveira (1997) defende que a cultura organizacional assume papel importante ao fomentar o





desenvolvimento de membros organizacionais mais comprometidos, principalmente quando existem padrões partilhados e internalizados por estes.

O interesse pela cultura organizacional teve origem na década de 1970, atingindo o auge nos anos 1980. Verificou-se que não eram apenas os fatores econômicos que proporcionavam sucesso a uma organização. Os valores, as crenças e os pressupostos (fatores não econômicos) tinham um papel preponderante nas práticas e no sucesso organizacional (Neves, 2000).

Por conseguinte, diversos autores e estudos (Denison, 1990) demonstraram a influência que a cultura organizacional tem como variável fundamental para explicar o sucesso, devido à influência desta na produtividade, no desempenho e na eficácia, constatando que se trata de uma vantagem competitiva forte, graças à sua intangibilidade, capaz de superar qualquer fator de mercado (Cameron e Quinn, 2006).

Schein (1992: 5) sugere que a cultura é o resultado de um processo complexo de aprendizagem em grupo e que nem todos os grupos estão aptos a desenvolver uma cultura. É necessário acumular bagagem suficiente de um passado comum para conceber um conjunto de pressupostos partilhados (Schein, 1992: 12). É de acordo com estas definições de cultura organizacional desenvolvidas por Schein (1992) que a presente investigação se pauta. A cultura não só é algo partilhado, mas também, algo profundo, invisível, intangível e sentido de modo inconsciente.

Segundo Neves (2000), diversos autores desenvolveram modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias (dentre eles citam-se Harrison, 1972; Handy, 1978; Quinn, 1985; De Witte e De Cock, 1986; Deal and Kennedy, 1988; Denison, 1990), através da sobreposição de eixos que fazem emergir quadrantes de estruturas dimensionais.

Nesta investigação adotou-se a abordagem do Modelo dos Valores Contrastantes, desenvolvido por Quinn, uma vez que é o modelo tipológico mais adequado em virtude de ser uma tipologia rica em termos de referências teóricas e metodológicas (Neves, 2000: 122; Santos, 1998).

Quinn e Rohrbaugh (1983) mostraram a existência de duas dimensões-chave nas conceitualizações da eficácia organizacional que, quando visualizadas como dois eixos e sobrepostas, fazem emergir um modelo espacial constituído por quatro quadrantes, alicerçando o Modelo dos Valores Contrastantes. Uma dimensão é a flexibilidade versus estabilidade (eixo vertical) e a outra dimensão é a orientação interna versus orientação externa (eixo horizontal). Cada quadrante representa um conjunto distinto de indicadores de eficácia





organizacional subjacentes aos quatro principais modelos de organização e gestão, nomeadamente, o modelo das relações humanas, o modelo dos sistemas abertos, o modelo dos objetivos racionais e o modelo dos processos internos. Cada um desses modelos de organização e gestão estão intimamente relacionados com os quatro tipos de cultura organizacional: a cultura de apoio, a cultura de inovação, a cultura de regras e a cultura de objetivos (Cameron e Quinn, 2006a).

Na cultura de apoio predominam valores como a participação, o trabalho em equipe, a lealdade, o sentimento de pertença, a confiança, a abertura, o envolvimento e relação individual e social (Cameron e Quinn, 2006 a). Na cultura de inovação predominam as ideias inovadoras, a criatividade, a adaptabilidade, a visão empreendedora e a competitividade (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle, 2011). A cultura de regras traz como principais traços a formalização, a estruturação, a centralização, a segurança e a hierarquia para manter a estabilidade interna, a previsibilidade e a eficiência dos processos (Cameron e Quinn, 2006 a) e a cultura de objetivos evidencia-se pelo foco na produtividade, competitividade, desempenho, alcance dos objetivos e a realização (Neves, 2001).

Deste modo, uma organização não se caracteriza apenas pela existência de um tipo de cultura predominante, mas sim, pela simultaneidade de todas (Denison e Spreitzer, 1991). No entanto, é possível identificar a predominância de um tipo de cultura e com uma intensidade superior aos restantes (Neves, 2000; Cameron e Freeman, 1991).

Tomando como base os recortes feitos na literatura e buscando responder ao problema central deste estudo, formulou-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A perceção das práticas de responsabilidade social está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo.

Hipótese 2: A relação da perceção das práticas de RSO com o comprometimento afetivo é moderada pela cultura organizacional de: 2.a inovação; 2.b apoio; 2.c objetivos; 2.d regras.

Metodologia

Com a finalidade de investigar os níveis de comprometimento afetivo, a perceção da cultura e das práticas de responsabilidade social adotadas em organizações, a amostra utilizada foi constituída por diversos colaboradores que trabalham em empresas distintas do setor hoteleiro que operam na zona Oeste de Portugal continental.





O tipo de amostragem utilizado caracteriza-se com uma amostra não probabilística por conveniência. A abordagem foi quantitativa e a coleta de dados foi feita utilizando-se de questionários construídos com escalas previamente testadas e validadas em Portugal, de modo a garantir um maior rigor científico nos resultados deste estudo.

A variável responsabilidade social foi abordada como variável preditora utilizando-se a escala desenvolvida por Duarte (2011). Foi utilizado um indicador geral da responsabilidade social, agregando todas as dimensões simultaneamente. O coeficiente de Alfa de Cronbach apurado nesta variável foi 0,89, podendo-se considerar que a medida reflete uma boa consistência interna.

O comprometimento organizacional foi abordado como variável critério utilizando-se a escala de Meyer e Allen (1997) adaptada por Nascimento e Salgueiro (2008). Os resultados foram agrupados em um único indicador. O coeficiente do alfa de Cronbach apurado foi de 0,82, apresentando confiabilidade do questionário.

A cultura organizacional foi abordada como variável moderadora e o instrumento utilizado foi a escala adaptada por Neves (2007). Foi criada uma variável para cada uma das quatro tipologias estudadas. Os valores do coeficiente de Alfa de Cronbach, na presente amostra, foram de: 0,73 na cultura de inovação, 0,83 na de apoio, 0,75 na cultura de objetivos e 0,78 na de regras. Os valores indicam que as sub-escalas apresentam bons níveis de consistência interna.

Para controlar eventuais enviesamentos nas respostas devidos à coleta de dados em fonte única (Podsakoff *et al.*, 2003), decidiu-se incluir uma variável *maker* ao questionário e a escolha incidu sobre a Escala de Tolerância à Ambiguidade, preconizada por Herman *et al.* (2010). O valor do coeficiente de Alfa de Cronbach nesta escala foi de 0,83, garantindo uma boa consistência interna entre os itens do questionário e sua confiabilidade.

A análise dos dados coletados foi realizada recorrendo ao programa estatístico SPSS, possibilitando, assim, a análise, interpretação e conclusões dos resultados obtidos. Com a finalidade de testar o modelo de investigação foi efetuado um estudo correlacional entre as variáveis estudadas (Mâroco, 2011).

Foram validados 183 participantes, com idades compreendidas entre 20 e 59 anos ($M=34,79$; $DP=9,02$), sendo 63,9% do sexo feminino. Dos participantes, a maioria é de nacionalidade portuguesa (97,8%) com formação até ao ensino secundário (69,4%). Cerca de 50% estão nas empresas há menos de um ano, sendo 50,3% com contrato de trabalho por tempo certo. Os respondentes exercem funções maioritariamente no departamento de *Front-*





Office (30,1%) e no de *Food and Beverage* (30,1%).

Análise dos Resultados

As unidades hoteleiras que participaram no presente estudo caracterizam-se pelo predomínio de uma cultura de apoio e de objetivos. Todavia, foi realizado um teste T para amostras emparelhadas para determinar se as diferenças nas médias entre hotéis são significativas.

Nas unidades hoteleiras B, D e J as diferenças nas médias não são significativas ($p > .05$) e, por isso, não há um contraste suficiente para um tipo de cultura ser considerado dominante. No hotel A, verificam-se diferenças nas médias significativas entre a cultura de apoio e a de regras ($t = 3.55, p < .05$) e entre a cultura de objetivos e a de regras ($t = 2.91, p < .05$). Os colaboradores consideram que existe um predomínio de uma cultura de apoio ($M = 4.25$).

No empreendimento hoteleiro C existe uma diferença significativa nas médias entre a cultura de inovação e a de objetivos ($t = -3.44, p < .05$), constatando que a cultura de objetivos é mais dominante ($M = 4.74$). Na unidade E, as diferenças nas médias são significativas em todos os pares ($p < .05$), predominando uma cultura de objetivos ($M = 4.55$).

No hotel F notam-se diferenças significativas nas médias entre a cultura de inovação e regras ($t = 4.13, p < .05$), apoio e objetivos ($t = 3.84, p < .05$), apoio e regras ($t = 8.66, p < .05$), e objetivos e regras ($t = 4.00, p < .05$). Neste hotel, a percepção de uma cultura de apoio é a mais fortalecida ($M = 5.38$). No empreendimento G, a cultura de inovação e de objetivos ($t = -3.66, p < .05$), a de apoio e objetivos ($t = -2.07, p < .05$) e a de objetivos e regras ($t = 3.75, p < .05$) são as que manifestam diferenças significativa nas médias. Constata-se a preponderância de uma cultura de objetivos ($M = 4.54$).

Por sua vez, no hotel H, as diferenças nas médias são significativas entre a cultura de inovação e objetivos ($t = -2.41, p < .05$) e a de objetivos e regras ($t = 2.24, p < .05$). Por fim, no hotel I, verificam-se diferenças nas médias significativas entre a cultura de inovação e de apoio ($t = -4.47, p < .05$) e a de inovação e objetivos ($t = -3.00, p < .05$). A cultura de apoio é a que apresenta uma maior robustez ($M = 4.83$).

Pode-se concluir que nas unidades hoteleiras A, D, F e I predomina uma cultura de apoio. Já no hotel J a cultura de inovação é a que apresenta valores mais elevados. No entanto, predomina uma cultura de objetivos nos empreendimentos hoteleiros B, C, E, G e H.

Constatou-se que nas unidades hoteleiras (F e I) onde os seus colaboradores percebem





valores mais elevados de práticas de responsabilidade social (4,28 e 4,12, respetivamente) são as mesmas que possuem um comprometimento afetivo superior (4,31 e 4,20, respetivamente). Sob outra perspetiva, constata-se que, nas unidades hoteleiras (F e I) em que a percepção de uma cultura de apoio é mais elevada, apresenta também níveis mais altos de comprometimento afetivo entre os trabalhadores e a organização. Por conseguinte, podemos suspeitar que o comprometimento afetivo pode estar correlacionado e ser explicado pelas práticas de responsabilidade social e pelo tipo de cultura.

A análise das correlações, através dos índices de correlação de *Spearman*, revela que todas as variáveis presentes no modelo de investigação encontram-se positivamente associadas entre si. Destacam-se as correlações entre os quatro tipos de cultura organizacional, tendo como exemplo, a cultura de inovação, que se encontra moderadamente associada à cultura de apoio ($r=.71, p<.001$), à cultura de objetivos ($r=.65, p<.001$) e à cultura de regras ($r=.50, p<.001$).

A percepção das práticas de responsabilidade social encontra-se moderadamente associada à cultura de inovação ($r=.43, p<.001$), à cultura de apoio ($r=.46, p<.001$), à de objetivos ($r=.39, p<.001$) e à de regras ($r=.41, p<.001$), o que sugere que níveis mais elevados de responsabilidade social percebida estão associados a níveis mais elevados de cultura organizacional nas suas diferentes dimensões. Do mesmo modo, a responsabilidade social apresenta uma associação significativa com o comprometimento afetivo ($r=.49, p<.001$), sugerindo que uma percepção mais positiva do envolvimento da organização em práticas de RSO está associado a um maior nível de implicação e comprometimento afetivo com a mesma.

Relativamente ao comprometimento afetivo, este apresenta uma correlação positiva com os quatro tipos de cultura organizacional, sendo esta associação mais significativa com a cultura de apoio ($r=.53, p<.001$) e com a de inovação ($r=.50, p<.001$), o que sugere que o predomínio destes tipos de cultura está associado a níveis mais elevados de compromisso e vínculo com a organização.

A variável *maker* Tolerância à Ambiguidade também não se revelou significativamente associada com a variável critério ($r=-.01, p>.05$) e, por isso não foi incluída no modelo de regressão. Este resultado sugere que o enviesamento da fonte única não constitui uma ameaça significativa à robustez dos dados recolhidos.

Com a finalidade de testar o efeito de moderação, centrou-se a variável preditora (RSO) e a variável moderadora (tipos de cultura organizacional) e construíram-se os termos





de interação entre essas variáveis. O modelo global testa o efeito da percepção das práticas de responsabilidade social. Esta é uma variável significativa e tem um papel preponderante para ajudar a explicar o comprometimento afetivo ($B=.298, p<.05$). Assim sendo, pode-se concluir que a hipótese 1 é apoiada, o que sugere que a percepção das práticas de responsabilidade social está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo.

Foi possível constatar que a percepção que os trabalhadores têm acerca das práticas de responsabilidade social adotadas pela empresa exerce um efeito direto significativo no seu comprometimento afetivo ($B=.375; B=.369; B=.452; B=.413$, todos os $p<.01$), pelo que quanto maior for a percepção das práticas de responsabilidade social, mais comprometido e vinculado afetivamente o colaborador se sente.

Quanto aos tipos de cultura, a de inovação, explica aproximadamente 37% ($R^2_{ajustado}=0,374$) da variação do comprometimento afetivo. Verificou-se que a percepção da cultura de inovação ajuda a explicar a implicação afetiva dos colaboradores ($B=.323, p<.01$), sugerindo que quanto maior for a percepção relativamente a uma cultura de inovação, maior será o nível de comprometimento afetivo sentido pelo colaborador.

Relativamente à moderação em análise, conclui-se que a cultura organizacional de inovação não exerce um papel moderador na relação entre a RSO e o comprometimento afetivo ($B=-.095, p>.05$). Deste modo, a hipótese 2a, que sugere que a relação da percepção das práticas de RSO com o comprometimento afetivo é moderada pela cultura de inovação, não foi suportada.

A percepção do predomínio de uma cultura de apoio revela um efeito direto sobre o comprometimento afetivo ($B=.271, p<.01$), sugerindo que quanto maior for a percepção de uma cultura de apoio, maior será o vínculo afetivo estabelecido com a organização. Considerando o termo de interação inerente ao modelo de moderação, nota-se que este não é significativo ($B=-.133, p>.05$) e, por conseguinte, a cultura de apoio não exerce um efeito moderador na relação entre a percepção de práticas socialmente responsáveis e o comprometimento afetivo, sendo, deste modo, a hipótese 2b foi refutada.

A cultura de objetivos, explica aproximadamente 36% ($R^2_{ajustado}=0,365$) da variação do comprometimento afetivo. A percepção de uma cultura de objetivos exerce um efeito direto significativo no comprometimento afetivo ($B=.262, p<.01$), suportando a hipótese 2c), em que a percepção de uma cultura de objetivos está positivamente relacionada com o comprometimento. Contudo, a percepção que os colaboradores têm de uma cultura de objetivos não exerce um papel moderador na relação entre as práticas de responsabilidade social





adotadas pela empresa e o comprometimento afetivo ($B=-.181, p>.05$). Por conseguinte, a relação das práticas de RSO com o comprometimento afetivo não é moderada pela cultura de objetivos, rejeitando a hipótese 2c.

A percepção de uma cultura de regras está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo. Esta exerce um efeito significativo no mesmo ($B=.194, p<.05$). Relativamente à moderação em análise, constata-se que a cultura de regras exerce um papel moderador na relação entre a percepção das práticas de responsabilidade social e o compromisso afetivo ($B=-.228, p<.05$). Tendo em conta este efeito de moderação existe uma relação positiva entre a percepção de práticas socialmente responsáveis e o comprometimento afetivo, concluindo-se que quanto mais elevada for a percepção de uma cultura de regras, mais forte será a ligação entre a percepção de práticas de RSO e o comprometimento afetivo. A percepção de práticas de RSO aumenta o comprometimento afetivo, particularmente quando a percepção de uma cultura de regras é elevada. Deste modo, a relação da percepção das práticas de RSO com o comprometimento é moderada pela cultura de regras, suportando a hipótese 2d. Assim, o modelo linear proposto é significativo e explica aproximadamente 34% ($R^2_{ajustado}=.342, p<.05$) da variação do comprometimento afetivo.

Conclusão e Contribuições

Este artigo analisou a relação entre as práticas de responsabilidade social e o comprometimento afetivo percebido pelos colaboradores nas organizações pesquisadas, bem como, o efeito moderador que a cultura organizacional exerce sobre essa relação.

Foi efetuado um estudo correlacional, com a finalidade de testar o modelo de investigação adotado. A variável preditora, nomeadamente a percepção das práticas de responsabilidade social, foi abordada segundo uma perspectiva global e unidimensional. A variável moderadora, cultura organizacional, foi adotada uma abordagem multidimensional, segundo a sua tipologia, que permitiu compreender amplamente o constructo e quanto ao comprometimento organizacional, foi estudado uma das suas dimensões, a afetivo

Este artigo pretende minimizar a lacuna do número reduzido de pesquisas relacionadas com a influência das práticas de responsabilidade social no comprometimento dos colaboradores (Turker, 2009).

Os resultados demonstraram que a percepção que os trabalhadores têm acerca das práticas de responsabilidade social adotadas pela empresa, exerce um efeito direto





significativo no seu comprometimento afetivo, tal como sugerem Duarte (2011), Farooq *et al.* (2014), Lee *et al.* (2010), Romão (2015).

Foi possível constatar que, quanto maior for a percepção das práticas de responsabilidade social, mais comprometido e vinculado o colaborador se sente. Assim sendo, a primeira hipótese, que sugere que a percepção das práticas de responsabilidade social está positivamente relacionada com o compromisso afetivo foi corroborada.

Concluiu-se que a percepção da cultura promove um maior comprometimento afetivo, sugerindo que este é um fator decorrente e resultante da cultura organizacional, tal como referido em diversos estudos (Lauture, Amewokunu, Lewis e Lawson-Body, 2012; Momeni, Marjani e Saadat, 2012; Coutinho, 2013).

Tal como sugerem os estudos de Meyer e Allen (1991) que referem que a cultura organizacional é um antecedente preponderante do comprometimento, todas as tipologias de cultura (cultura de inovação, cultura de apoio, de regras e de objetivos) explicam e fomentam o comprometimento afetivo.

Ao averiguar se a cultura organizacional tem um efeito moderador na relação entre a percepção das práticas de responsabilidade social e o comprometimento organizacional, pode-se constatar que a segunda hipótese foi apenas parcialmente suportada.

Constatou-se que a percepção de uma cultura de inovação, de apoio e de objetivos não exerce um papel moderador na relação entre a percepção das práticas de responsabilidade social e o comprometimento afetivo, rejeitando-se, assim, as hipóteses 2a), b) e c). No entanto, verificou-se que a hipótese 2d), que previa que a relação das práticas de RSO com o comprometimento afetivo é moderada pela percepção de uma cultura de regras, foi validada.

Constatou-se a existência de uma relação positiva entre a percepção das práticas de RSO e o comprometimento afetivo, concluindo-se que quanto mais elevada for a percepção de uma cultura de regras, mais forte será a ligação entre a percepção de práticas socialmente responsáveis e o comprometimento afetivo dos colaboradores com a organização.

Comprovou-se que a relação entre as práticas de responsabilidade social e o comprometimento afetivo não é totalmente influenciada pelo papel que a percepção da cultura organizacional desempenha e, por isso, esta componente deverá ser revista em estudos futuros.

No entanto, não existem estudos que suportem estes resultados devido à literatura sobre a junção destas três variáveis ser praticamente inexistente. Deste modo, seria bastante importante e útil a realização de novos estudos que aprofundassem a análise da relação entre estas variáveis, em outros setores de atividade, como por exemplo, a análise em empresas





que possuam culturas mais heterogêneas e perceber se os resultados obtidos são similares.

Além da percepção da cultura organizacional, revela-se fundamental o estudo de outras variáveis moderadoras (contextuais) que ajudem a explicar a relação entre a percepção das práticas de responsabilidade social e o comprometimento organizacional, tais como, a satisfação no trabalho, a orientação para o cliente, o papel das práticas de GRH, a intenção de *turnover* ou a adoção de uma liderança ética e responsável.

Como limitações desta pesquisa, destacam-se a reduzida dimensão da amostra, a pouca variabilidade na resposta aos itens do questionário e, a similaridade nos resultados das médias apuradas. Ressalta-se, também, que por ter sido efetuado um estudo de natureza correlacional, não permite a obtenção de conclusões estagnadas nem generalizadas relativamente à relação causa-efeito entre as variáveis que compõem o presente estudo.

Referências

- 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. 2011. Organizational responsibility: doing good and doing well. In s. Zedeck (ed.), *apa handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3: 855- 879). Washington, DC: American Psychological Association.
- 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.
- Allen, N., & Meyer, J. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Bilhim, J. 2008. *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Cameron, K., & Freeman, S. 1991. Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. In R. W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5: 23-58. Greenwich: JAI Press.
- Cameron, K., & Quinn, R. 2006 a. *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. São Francisco: The Jossey-Bass business and management series.
- 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.

- Christensen, L., Mackey, A., & Whetten, D. 2014. Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 28 (2): 164-178.
- Cohen, A. 2003. *Multiplés commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahawah, New Jersey, U.S.A.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Collier, J., & Esteban, R. 2007. Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 1: 19.
- Comissão Europeia. 2001. *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das organizações*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. 2011. *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Coutinho, M. 2013. *Cultura organizacional - Dinâmicas de mudança - O caso da área funcional das tecnologias da informação da marinha*. Tese de mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Denison, D. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D., & Spreitzer, G. 1991. Organizational culture and organizational development: a Competing values approach. In R. W. Woodman & W. A. Passmore (Eds.), *Research In Organizational Change And Development*, 1-21. Greenwich: JAI Press.
- Donaldson, T., & Preston, L. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1): 65-91.
- Duarte, A. P. 2011. *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes*. Tese de doutoramento não publicada, ISCTE-IUL, Lisboa.
- 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. Lisboa: BRU-IUL.
- Duarte, A. P. 2014. Responsabilidade Social das Organizações. In S. P. Gonçalves (Ed.). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas*, 537-566. Lisboa: Pactor.
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & Neves, J. 2014. Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhnē – Review of Applied Management Studies*, 12: 22-29.





- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.
- Egreja, C. 2009. *O voluntariado empresarial na perspectiva dos colaboradores: avaliação das iniciativas e repercussões a nível pessoal*. Tese de mestrado não publicada, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. 2014. The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125: 563-580.
- Geringer, J., Frayne, C., & Milliman, J. 2002. In search of “best practice” in international human resource management: research design and methodology. *Human Resources Management*, 5-30.
- Greening, D., & Turban, D. 2000. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 3 (39): 254-280.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. 2004. How organizational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4): 76-88.
- Herman, J. L., Stevens, M. J., Bird, A., Madenhall, M., & Oddou, G. 2010. The tolerance for ambiguity scale: Towards a more refined measure for international management research. *International Journal of Intercultural Relations*, 34 (1): 58-65.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. 2007. *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson education Limited.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. 1994. Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 37 (6): 1568-1587.
- José, N. 2013. *A Relação entre Responsabilidade Social e a Implicação dos colaboradores: O papel mediador da Justiça Organizacional*. Tese de mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Lauture, R., Amewokunu, Y., Lewis, S., & Lawson-Body, A. 2012. Impact of culture on the organizational commitment of public-sector employees in Haiti. *International Business & Economics Research Journal*, 11 (3): 331-342.
- 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 *et al.* 2010. Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29: 72–82.
- Maignan, I., & Ferrell, O. 2001. Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French business. *Journal of Business Research*, 51: 37-51.
- Mâroco, J. 2011. Regressão Linear. In J. Mâroco, (5ª ed.), *Análise estatística com o SPSS statistics*: 671-800. Report Number: Análise e Gestão de Informação.
- Meyer, J., & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational





- commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-89.
- Meyer, J., & Allen, N. 1997. *Commitment en the workplace: Theory, research and application*. California: SAGE.
- Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. 2004. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 991–1007.
- Momeni, M., Marjani, A., & Saadat, V. 2012. The relationship between organizational culture and organizational commitment in staff department of general prosecutors of Tehran. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (13): 217-222.
- Mowday, R. T., L.W. Porter., & R. M. Steers. 1979. The measurement of organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. 1982. *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. 2011. Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49 (1): 55-72.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. 2008. Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1): 115-133.
- Neves, J. 2000. *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Neves, J. 2001. Clima e cultura organizacional. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações*: 431-468. Lisboa: McGraw-Hill.
- Oliveira, A. 1997. *Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização*. Tese de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Pesqueux, Y., & Damak-Ayadi, S. 2005. Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance*, 5 (2): 5-22.
- Peterson, D. 2004. The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43 (3): 296-319.
- Pierro, A., Raven, B., Amato, C., & Bélanger, J. 2012, Bases of social power, leadership styles and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 48 (6): 1122-1134.
- Podsakoff *et al.* 2003. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879–903.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a





- competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3): 363-377.
- Rego, A., & Souto, S. 2004. Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas. *Revista de Administração de Empresas*, (44): 30-43.
- Romão, F. 2015. *Responsabilidade social das organizações e envolvimento no trabalho: poderá o líder e a satisfação no trabalho potenciar esta relação?* Tese de mestrado, ISCTE –IUL, Lisboa.
- Santos, N. M. B. F. dos. 1998. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista de Administração Contemporânea* (Impresso), São Paulo, v. 2, p. 47-76.
- Schein, E. 1990. Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2): 109-119. Schein, E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. 2001. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro:José Olympio.
- Sousa, T. 2013. *Compromisso e cooperação em contexto organizacional*. Tese demestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Turban, D., & Greening, D. 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40: 658-672.
- Turker, D. 2009. How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89: 189-204.

Received: 02.16.2024

Accepted: 03.01.2024

