

**INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE  
SOCIAL CORPORATIVA SOBRE O COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL NO SETOR TÊXTIL CEARENSE**

**GISELLE CAVALCANTE QUEIROZ**

Universidade Federal do Ceará  
gisellecqueiroz@gmail.com

**MÔNICA CAVALCANTI SÁ DE ABREU**

Universidade Federal do Ceará  
mabreu@ufc.br

**SÍLVIA MARIA DIAS PEDRO REBOUÇAS**

Universidade Federal do Ceará  
smdpdro@gmail.com

**CHARBEL JOSÉ CHIAPPETTA JABBOUR**

USP - Universidade de São Paulo  
prof.charbel@gmail.com

## **Área Temática: Estudos Organizacionais**

# **INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA SOBRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO SETOR TÊXTIL CEARENSE**

## **RESUMO**

Este trabalho avalia os efeitos da percepção das práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) sobre o Comprometimento Organizacional (CO) em empresas têxteis no Estado do Ceará. Trata-se de uma pesquisa quantitativa descritiva, que utiliza os métodos de análise fatorial exploratória e confirmatória e modelagem de equações estruturais, a fim de identificar os impactos das percepções de práticas de RSC sobre o comprometimento organizacional. Participaram da pesquisa 539 empregados. Os resultados evidenciaram que a percepção de práticas de RSC exerce influência positiva e significativa sobre o comprometimento organizacional.

**Palavras-chave:** Percepção das Práticas de Responsabilidade Social Corporativa, Comprometimento Organizacional, Indústria Têxtil.

## **ABSTRACT**

This paper provides an assessment on the effects of the perception of Corporate Social Responsibility practices over organizational commitment in textile companies in the State of Ceará. It is a descriptive quantitative research, which employs methods of exploratory and confirmatory factorial analysis and structural equation models in order to identify the impact of perceptions of Corporate Social Responsibility practices over dimensions of organizational commitment. 539 employees participated in the research. Results evidenced that the perception of Corporate Social Responsibility practices has a positive influence over organizational commitment.

**Key words:** Perception of Corporate Social Responsibility practices, Organizational Commitment, textile industry.

## 1. INTRODUÇÃO

Inseridas em um ambiente de alta competitividade, as organizações passaram a repensar a forma de lidar com o capital humano, percebendo que necessitam atrair e manter os profissionais mais competentes e criativos para conseguir prosperar. Em organizações intensivas em mão de obra, eles tornam-se fundamentais, pois são peças propulsoras do processo produtivo e os seus comportamentos impactam diretamente no desempenho da organização. Bastos (1993) explica que a pesquisa sobre o comprometimento tem se apoiado na postulação de que alto comprometimento leva, por exemplo, a menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria do desempenho.

Meyer e Allen (1997) ampliaram o conceito ao apresentarem os fatores que antecedem e que são consequências do comprometimento organizacional. Sobre os antecedentes do comprometimento, alguns trabalhos dedicaram-se a avaliar as características pessoais (FINEGAN, 2000; PANACIO; VANDENBERGHE, 2012; ABREU *et al.*, 2013), enquanto outros abordaram o impacto das características organizacionais (SHORE; WAYNE, 1993; POSTMES *et al.*, 2001) e outros investigaram como as práticas gerenciais afetam o comprometimento (EISENBERGER *et al.*, 2001; FACCHINI, 2007; TRIGUEIRO *et al.*; 2012).

Em relação ao último, alguns autores aplicaram-se a avaliar os efeitos das práticas de responsabilidade social sobre o comprometimento dos empregados (PETERSON, 2004; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; COLLIER; ESTEBAN, 2007; TURKER, 2009b; MIAO, 2012). Esses autores expõem que empresas com práticas de RSC podem elevar seus índices de comprometimento organizacional.

Há estudos que fornecem evidências de que empresas mais socialmente responsáveis são mais atraentes tanto para potenciais trabalhadores, o que pode beneficiá-la na busca pelos melhores empregados (ALBINGER; FREEMAN, 2000; BACKHAUS *et al.*, 2002; GREENING; TURBAN, 2000), como para os atuais trabalhadores, que sentirão orgulho de se identificar com organizações com boa reputação (PETERSON, 2004; TURKER, 2009b).

As organizações estão usando a responsabilidade social das empresas como uma ferramenta estratégica, pois funcionários comprometidos são considerados como fator crítico de sucesso para qualquer organização (ALI *et al.*, 2010). Uma vez que os funcionários contribuem com a implantação de políticas e práticas de RSC, podem sentir-se ligados à organização em que trabalham e se tornarem comprometidos, impactando no próprio desempenho e no desempenho da organização.

Neste contexto, a indústria têxtil mostra-se um importante campo de estudo. Segundo Abreu *et al.* (2008), esta indústria representa uma importante fonte de emprego no Brasil por ser uma indústria de mão-de-obra intensiva. O Brasil apresenta uma legislação consolidada quanto aos direitos dos empregados. Esse ambiente de forte regulação dos direitos dos empregados leva a um nível mínimo de responsabilidade para com eles. Entretanto, as organizações têm percebido que apenas obedecer a legislação não é o suficiente para manter bons níveis de desempenho.

Diante do exposto, a questão de pesquisa que norteia este trabalho é: quais os efeitos da adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na percepção dos empregados sobre o Comprometimento Organizacional (CO) em empresas têxteis? O estudo propõe-se a analisar a influência da adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na percepção dos empregados sobre o Comprometimento Organizacional (CO) em empresas têxteis.

Em muitas pesquisas a responsabilidade social corporativa é descrita quanto aos efeitos que exerce sobre o desempenho financeiro corporativo ou o comportamento dos consumidores, entretanto, relativamente poucos estudos têm se concentrado nos sentimentos do empregado para com a RSC ou no impacto desta sobre os empregados (TURKER, 2009b;

MORTATI, 2009; ALI *et al.*, 2010; MIAO, 2012). Aguinis e Glavas (2012) expõem que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é estudada em três níveis de análise: institucional, organizacional e individual. Este último representa um maior interesse para este estudo, pois se refere à ótica dos empregados. Os autores afirmam que um número muito pequeno de trabalhos sobre RSC têm se concentrado nesse nível, demonstrando que há uma lacuna a ser investigada.

Portanto, este estudo contribuirá com a ampliação do conhecimento acerca dos impactos que as práticas de responsabilidade social corporativa pode ter sobre o comprometimento dos empregados das empresas têxteis cearenses.

Este trabalho é composto de cinco partes. Esta introdução apresenta uma breve contextualização do problema a ser investigado, o objetivo e a justificativa do estudo. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abrangendo os temas centrais do estudo. A terceira seção apresenta a metodologia empregada, seguida da quarta seção. A discussão dos resultados é apresentada na quinta seção, seguido das considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Percepção da Adoção de Práticas de Responsabilidade Social Corporativa

Têm-se repassado às organizações responsabilidades que antes eram atribuídas apenas ao poder público. Diante disso, as organizações passaram a considerar necessidades de todos os atores com quem se relacionam, a partir da discussão sobre suas responsabilidades. Esse desafio passa a ser de resolução exequível à medida que a empresa avança na expansão das políticas sociais e empresariais, incorporando novos valores em suas ações e em seu cotidiano (PINHEIRO; GOIS, 2013).

A RSC não apresenta um consenso teórico. Porém, alguns autores se concentraram nas responsabilidades corporativas para com os grupos de *stakeholders*. Papsolomou-Doukakis *et al.* (2005) e Maignan *et al.* (2005) expõem que há seis grupos de *stakeholders* que afetam e são afetados pelas práticas de negócios: acionistas, empregados, clientes, fornecedores, meio ambiente e comunidade. Abreu *et al.* (2005) identificam cinco grupos de partes interessadas: clientes, fornecedores, comunidade, governo e meio ambiente. Longo *et al.* (2005) identificaram em seu estudo quatro grupo de *stakeholders*: empregados, fornecedores, clientes e comunidade.

Este trabalho seguirá a definição de Turker (2009a), que defende que a responsabilidade social corporativa se refere a comportamentos corporativos que buscam afetar *stakeholders* positivamente e que vão além dos interesses econômicos da empresa. O autor se refere à RSC como uma responsabilidade da organização com quatro grupos de interesses: *stakeholders* sociais e não sociais, empregados, clientes e governo. O Quadro 1 apresenta cada desses grupos.

**Quadro 1:** Percepção de Práticas de RSC para Grupos de *Stakeholders*

Dimensões	Definição
Responsabilidade com <i>Stakeholders</i> Sociais e Não Sociais	Responsabilidade com as comunidades locais, fornecedores e a sociedade civil em geral.
Responsabilidade com os empregados	Responsabilidade com a educação, carreira, necessidades e desejos dos empregados, políticas flexíveis que permitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e justiça nas decisões relacionadas aos funcionários.
Responsabilidade com os consumidores	Responsabilidade com a informação dada aos clientes, respeito aos direitos do consumidor e a satisfação dos mesmos.

Responsabilidade com governo	Responsabilidade com o pagamento dos impostos e o cumprimento completo das normas legais.
------------------------------	---

Fonte: elaborado a partir de Turker (2009a).

Os *stakeholders* sociais fazem referência às comunidades locais e a sociedade civil em geral, enquanto que os *stakeholders* não sociais envolvem relacionamentos com o meio ambiente, animais de outras espécies e as gerações futuras (TURKER, 2009a). Esse grupo é formado pelas partes interessadas no negócio, mas que não afetam ou são afetadas, diretamente pela organização, apesar de se apresentarem muito importante em algumas situações extremas como aquecimento global e escassez de recursos naturais.

Sabendo que os funcionários formam o grupo de *stakeholders* mais envolvido na implementação de um comportamento responsável (COLLIER; ESTEBAN, 2007), as práticas de responsabilidade social dependerão, em grande parte, do comprometimento deles para serem desempenhadas. Por outro lado, a identificação com a postura socialmente responsável de uma empresa ao estabelecer políticas de práticas de RSC podem exercer um efeito positivo sobre o comprometimento dos empregados com a organização que eles trabalham (PETERSON, 2004). Diante da possível relação existente entre os construtos, segue-se a sessão que discutirá o comprometimento organizacional.

## 2.2 Antecedentes do Comprometimento Organizacional

Comprometimento organizacional é tratado como um importante tema dentre os estudos comportamentais porque reflete no desempenho destas e nas relações entre indivíduos e organizações. As organizações valorizam o comprometimento entre os seus empregados porque normalmente este contribui na redução de comportamentos de abstinência, como faltas e atrasos o que leva a uma maior produtividade. (MATHIEU, ZAJAC, 1990; BASTOS, 1993).

Comprometimento organizacional foi definido e mensurado de diversas formas, mas essas definições compartilham um tema comum de que o comprometimento organizacional é considerado uma ligação do indivíduo com a organização. (MATHIEU; ZAJAC, 1990). Mowday, Steers e Porter (1979) defendem que o comprometimento pode ser caracterizado por três fatores relacionados: uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; a disposição de exercer um esforço considerável em nome da organização; e um forte desejo de manter a participação na organização.

Meyer e Allen (1991) também defendem que o comprometimento organizacional refere-se a uma força que liga o indivíduo a tomar um curso de ação relevante para alcançar um objetivo. Esses autores construíram uma das definições mais aceita e que reúne muitos dos conceitos utilizados sobre comprometimento, dando-se, portanto, sob uma abordagem multidimensional. Os autores apresentam que o construto apresenta três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Tais dimensões são baseadas no tipo de ligação que o indivíduo tem com a organização em que trabalha.

### Quadro 2: Dimensões do Comprometimento Organizacional

Dimensões	Definição
Afetiva	Refere-se à ligação emocional, a identificação e ao envolvimento do funcionário com a organização em que trabalham.
Normativa	Trata-se do sentimento de obrigação que o funcionário sente de continuar na organização.
Instrumental	Refere-se aos custos associados ao ato de deixar a organização.

Fonte: elaborado a partir de Meyer e Allen (1991).

A dimensão afetiva explica o comprometimento como um apego afetivo com a organização. Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem fazer isso (MEYER; ALLEN, 1991). Ter comprometimento afetivo significa apresentar um sentimento de pertencimento, sentir-se emocionalmente ligado e sentir-se parte da organização (BLOEMER; ODEKERKEN-SCHRODER, 2003).

A dimensão normativa do comprometimento trata da obrigação que o funcionário sente em permanecer no emprego. Empregados que tenham um alto nível desse comprometimento não deixam a organização porque acreditam que têm uma obrigação moral com a empresa (MEYER; ALLEN, 1991).

O comprometimento instrumental se refere às perdas e ganhos da decisão de deixar a organização, diante das oportunidades que se pode ter ou não fora dela. Empregados cuja principal ligação com a organização é baseada no compromisso instrumental permanecem porque eles precisam fazer isso (MEYER; ALLEN, 1991).

As diversas definições se deleitam no argumento de que os funcionários "comprometidos" são mais propensos a permanecer na organização do que os funcionários "não comprometidos" (MEYER; ALLEN, 1997).

Ao tratar da multidimensionalidade do comprometimento, Meyer e Allen (1991) defendem que se deve considerar cada uma das dimensões como componentes e não como tipos de comprometimento. Os autores explicam que esses três componentes não são mutuamente excludentes, portanto, espera-se que um empregado apresente os três comprometimentos em níveis variados. Um funcionário pode sentir uma forte obrigação em permanecer, mas sentir pouco desejo ou necessidade. Enquanto outro funcionário pode manter-se na organização por forte necessidade, mas pouco desejo ou qualquer sentimento de obrigação.

Tendo sido apresentado os dois construtos a serem avaliados no estudo, segue-se para a seção que trata das relações que podem existir entre estes.

### **2.3 Relações entre Responsabilidade Social Corporativa e Comprometimento Organizacional**

Embora as organizações tenham percebido a importância de informar suas ações de responsabilidade social com as partes interessadas externas, por exemplo, consumidores, fornecedores e agências governamentais, muitas vezes elas ignoram seus *stakeholders* internos, os funcionários (MIAO, 2012). Entretanto, os trabalhos existentes sobre essas relações (PETERSON, 2004; BRAMMER *et al.*, 2007; COLLIER; ESTEBAN, 2007; TURKER, 2009b; VICENTE *et al.*, 2011) vêm ganhando espaço na literatura.

Iqbal *et al.* (2012) afirmam em seu estudo que a RSC tem efeito significativo sobre os comportamentos e as atitudes dos trabalhadores. Quanto mais os empregados são influenciados pelas ações de RSC maior será o seu comprometimento com a organização e, conseqüentemente, maior sua produtividade, melhorando, assim, o desempenho da organização (ALI *et al.*, 2010). Portanto, a percepção das práticas de RSC tem um impacto significativo sobre o comprometimento organizacional (MIAO, 2012).

Aguinis e Glavas (2012) asseguram que o envolvimento em atividades e políticas de RSC influencia positivamente o desempenho, os comportamentos e as atitudes destes empregados. Especificamente, a RSC aumenta a identificação com a empresa, o engajamento dos funcionários, a retenção destes, o desempenho na função e o comprometimento, além de impactar positivamente na atratividade da empresa na busca por futuros empregados.

Brammer, Millington e Rayton (2007) analisaram a relação entre comprometimento organizacional e percepção das práticas de RSC por meio da Teoria da Identidade Social. Os autores examinaram o impacto de três aspectos do comportamento socialmente responsável

sobre o comprometimento organizacional: percepção dos empregados da RSC relacionada à comunidade, justiça processual na organização e provisão de treinamento para os empregados. Os resultados da amostra de 4.712 empregados de uma companhia de serviços financeiros apresentaram que a percepção das práticas de RSC tem forte influência sobre o comprometimento.

Em seu estudo, Ali *et al.* (2010) concluíram que as organizações podem melhorar o comprometimento organizacional do seu empregado por meio do envolvimento em atividades sociais como, por exemplo, cumprimento das necessidades da comunidade, trabalho por um ambiente melhor, envolvimento no bem-estar dos outros empregados, produção de produtos de qualidade para os clientes e cumprimento das normas e regulamentos do governo.

Stites e Michael (2011) realizaram um estudo sobre a relação das percepções que os empregados têm do desempenho da responsabilidade social e o comprometimento organizacional em indústrias de transformação. Os autores concluem que as empresas devem comunicar seu desempenho socioambiental porque isso pode aumentar o comprometimento organizacional de seus funcionários, o que leva a resultados organizacionais positivos.

Vicente, Rebelo e Inverno (2011) estudaram as relações entre as percepções de responsabilidade social corporativa interna e externa e o comprometimento organizacional. Os autores apresentam que a RSC se correlaciona positiva e significativamente com o comprometimento, sendo que as práticas e políticas de RSC externa são mais percebidas que as internas.

Turker (2009b) realizou um trabalho a fim de analisar os efeitos da RSC sobre o comprometimento organizacional, baseado na teoria de identidade social. O autor concluiu que a RSC voltada para empregados, consumidores, *stakeholders* sociais e não sociais são previsores significativos do comprometimento organizacional.

Baseada no trabalho de Turker (2009b), Mortati (2009) realizou um estudo no Brasil com o objetivo de analisar o impacto da percepção dos empregados das práticas de responsabilidade social corporativa sobre o comprometimento organizacional. Seus resultados mostraram que o comprometimento afetivo pode ser explicado por todos os tipos de responsabilidade social corporativa, com maior ênfase para a responsabilidade social voltada aos empregados e voltada aos consumidores.

Ao analisar as relações entre as práticas de responsabilidade social interna, aquelas ligadas aos empregados, e comprometimento organizacional, Cruz *et al.* (2012) apresentaram que maior parte dos trabalhadores não percebe as práticas sociais das empresas em que trabalham. Os autores realizaram o estudo em organizações prestadoras de serviços de Fortaleza – CE e concluíram que, apesar da baixa percepção por parte dos funcionários, as práticas de diálogo e participação e trabalho decente exercem uma moderada influência sobre o comprometimento dos mesmos.

O estudo de Miao (2012) evidencia relação significativamente positiva entre a RSC e comprometimento organizacional como um todo, e também encontraram relação positiva entre cada aspecto da RSC e diferente dimensão do comprometimento organizacional. Além disso, este estudo também revela que a identificação organizacional é o intermediário entre a percepção da RSC dos funcionários e comprometimento organizacional.

É possível assumir que os trabalhadores, em geral, esperam que a sua organização de trabalho possua uma reputação positiva sobre as questões sociais e que suas atitudes de trabalho são afetadas pela sua avaliação de como a organização atende a essas expectativas (PETERSON, 2004). Dessa forma, o comprometimento organizacional não só pode ser influenciado pela forma como os funcionários percebem a sua organização de trabalho com respeito à cidadania corporativa, mas também pela forma como os funcionários veem a importância da RSC em geral. Membros com fortes convicções sobre a responsabilidade

social das empresas se identificam fortemente com uma organização que realça a boa cidadania corporativa (PETERSON, 2004).

### 3 METODOLOGIA

A fim de responder à questão de pesquisa proposta, foi conduzida uma pesquisa quantitativa descritiva, através do método de equações estruturais. As variáveis relacionadas nesse estudo são as dimensões da percepção de práticas de responsabilidade social corporativa e as dimensões do comprometimento organizacional. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, que foi conduzida através de uma *survey*.

A unidade amostral desta pesquisa foi constituída das 24 empresas afiliadas ao Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem em Geral do Estado do Ceará (Sinditêxtil - CE). Dentre as 24 empresas afiliadas, 3 aceitaram participar da pesquisa, entretanto, sem a possibilidade de identificação. Uma empresa de grande porte e duas empresas de médio porte. Foram aplicados 539 questionários.

A execução desta pesquisa deu-se por meio de questionário, elaborado a partir dos trabalhos de Turker (2009a), para a percepção das práticas de RSC, e Meyer e Allen (1997), para o comprometimento organizacional. O instrumento é dividido em três partes, a primeira parte refere-se às informações gerais dos respondentes, seguidas da percepção dos empregados sobre as práticas de responsabilidade social corporativa das organizações investigadas e a terceira parte se refere ao comprometimento que esses indivíduos têm com suas organizações.

A escala de Turker (2009a) compreende 7 itens para o fator Responsabilidade com *Stakeholders* Sociais e Não Sociais; 5 itens para o fator Responsabilidade com os Funcionários; 3 itens para o fator Responsabilidade com os Clientes e 2 itens para o fator Responsabilidade com o Governo.

Entretanto, algumas alterações foram realizadas no instrumento de Turker (2009a), a fim de torná-lo mais condizente com a realidade das empresas do setor têxtil cearense e seus empregados. Foram incluídos nessa escala a variável fornecedores, criando-se 2 itens para avaliar a percepção das práticas das empresas para com esse *stakeholder*. Foram incluídos também 1 item sobre programas de saúde e segurança do trabalho, a fim de avaliar o impacto disso na percepção quanto à RSC para os empregados, e 1 item sobre um plano de investimentos para evitar a degradação ambiental, pois julgou-se importante avaliar os esforços financeiros que a empresa faz para o *stakeholder* meio ambiente. Por outro lado, foram excluídos 2 itens referentes à responsabilidade social para com as gerações futuras, pois acredita-se que é um importante tema a ser avaliado nos planos de gestão ambiental e social das empresas cearenses.

Com estas alterações, a escala aplicada à amostra deste estudo divide-se em: 6 itens para as práticas de RSC voltada para empregados, 3 itens para as práticas de RSC voltadas para os clientes, 2 itens para as práticas de RSC voltadas para o governo, 2 itens para as práticas de RSC voltadas para os fornecedores e 6 itens para as práticas de RSC voltadas para a sociedade e meio ambiente.

O comprometimento organizacional foi medido através da escala de Meyer e Allen (1997), um dos instrumentos mais referenciados na área. Os autores dividiram o Comprometimento em três bases, em que o Comprometimento Afetivo compreende 6 itens; o Comprometimento Instrumental é composto por 7 itens e o Comprometimento Normativo é formado por 6 itens.

Além de todas as variáveis de percepção das práticas de RSC e de CO, foram incluídas as seguintes variáveis de controle: gênero, idade, escolaridade completa, estado civil,



existência de filhos, vínculo empregatício, tempo de serviço na empresa e tipo de cargo. Os respondentes desta pesquisa pertencem a diferentes setores das empresas participantes da pesquisa, escolhidos por conveniência. As variáveis de percepção de práticas de RSC e Comprometimento Organizacional foram mensuradas por uma escala de *Likert* de 1 a 5 pontos, em um *continuum* que vai de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, a fim de avaliar a percepção dos funcionários quanto às práticas de RSC e a opinião destes sobre seu comprometimento. A aplicação dos questionários se deu de forma presencial, nas unidades fabris das empresas, em dois turnos nas empresas A e C e 3 turnos na empresa B.

A análise dos dados dá-se em duas etapas. A primeira consiste na análise descritiva dos dados, apresentando as características dos respondentes e as médias das variáveis do estudo. A segunda etapa é constituída da construção de um modelo de equações estruturais. A Análise de Modelos de Equações Estruturais – *Structural Equations Modeling* (SEM) é uma técnica de modelagem generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis (MARÔCO, 2010). Neste estudo desenvolveu-se um modelo teórico para avaliar o impacto da percepção das práticas de RSC no comprometimento organizacional.

Para o desenvolvimento do modelo de equações estruturais foram realizadas análises fatoriais exploratória e confirmatória, a fim de validar as escalas de RSC e CO no contexto deste estudo. Foi realizada uma divisão na amostra em duas subamostras, a fim de utilizar uma parte dos respondentes na análise exploratória e outra na análise confirmatória.

Foram utilizados os *softwares* *Statistical Package for Social Sciences* - SPSS® 19 e *Analysis of Moments Structures* - AMOS 20 para a análise e construção dos resultados. Apresentam-se, a seguir, a apresentação e discussão destes resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise Descritiva e Inferencial das Variáveis do Estudo

A caracterização dos respondentes apresenta as características dos empregados: gênero, idade, escolaridade, estado civil, existência de filhos, vínculo empregatício, tempo de empresa e tipo de cargo. A Tabela 1 apresenta a quantidade absoluta e em porcentagem dessas características.

**Tabela 1** – Características dos Empregados

Características	Variáveis	Quantidade	%
Gênero	Masculino	420	77,9
	Feminino	116	21,5
	<i>Missing</i>	3	0,6
Idade	Entre 25 e 40 anos	227	42,1
	Menos de 25 anos	170	31,5
	Mais de 40 anos	135	25,0
	<i>Missing</i>	7	1,3
Escolaridade	Nível Médio	339	62,9
	Nível Fundamental	98	18,2
	Nível Superior	81	15,0
	Pós-Graduação	14	2,6
	<i>Missing</i>	7	1,3
Estado Civil	Casado(a)	282	52,3
	Solteiro(a)	231	42,9
	Divorciado(a)	18	3,3

	Viúvo(a)	5	0,9
	<i>Missing</i>	3	0,6
Filhos	Sim	280	51,9
	Não	252	46,8
	<i>Missing</i>	7	1,3
Vínculo Empregatício	Efetivo	500	92,8
	Temporário	24	4,5
	Terceirizado	7	1,3
	<i>Missing</i>	8	1,5
Tempo de Empresa	Mais de 10 anos	157	29,1
	Menos de 1 ano	106	19,7
	Entre 1 e 2 anos	105	19,5
	Entre 3 e 5 anos	88	16,3
	Entre 6 e 10 anos	69	12,8
	<i>Missing</i>	14	2,6
Tipo de Cargo	Operacional	474	88,0
	Gerencial	61	11,3
	<i>Missing</i>	4	0,7

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que a grande maioria dos empregados respondentes são homens (77,9%), quase metade está na faixa etária dos 25 a 40 anos (42,1%), com nível médio de escolaridade (62,9%), mais da metade são casados (52,3%) e têm filhos (51,9%).

Sobre as características profissionais, têm-se que quase todos empregados são efetivos (92,8%) e pertencem ao nível operacional (88%), não sendo gestores de nenhuma equipe. Sobre o tempo de empresa, percebe-se que a amostra se divide entre aqueles que estão com até 5 anos de empresa (55,5%) e aqueles com mais de 5 anos (41,9%). Ficando claro que a maior parte é de empregados que prestam seus serviços às empresas há mais de 10 anos (29,1%).

Estes respondentes, com características diversas, responderam ao questionário expondo suas percepções sobre as práticas de responsabilidade social corporativa que as empresas onde trabalham possuem. É válido ressaltar que não se trata de práticas que as empresas verdadeiramente possuem ou não, mas da visão que os empregados têm delas. A Tabela 2 apresenta as médias, em ordem decrescente, atribuídas pelos empregados a cada umas das práticas investigadas.

**Tabela 2** – Percepções das Práticas de Responsabilidade Social Corporativa

Práticas de Responsabilidade Social		Válidos	Missings	Média	Desvio Padrão
RSC12	Paga seus fornecedores regularmente.	531	8	4,42	0,947
RSC10	Paga seus impostos de forma regular e contínua.	537	2	4,41	0,962
RSC9	Dá grande importância à satisfação do cliente com a qualidade dos produtos e serviços.	533	6	4,40	1,051
RSC1	Adota um programa de saúde e segurança do trabalho.	537	2	4,26	1,156
RSC8	Respeita os direitos do consumidor, além das exigências legais.	533	6	4,19	1,085
RSC11	Cumpre completamente e prontamente a legislação.	530	9	4,18	1,066
RSC13	Faz exigências sociais e ambientais a seus fornecedores.	532	7	4,10	1,099
RSC7	Fornecer informações completas e precisas sobre seus produtos aos clientes.	527	12	4,06	1,251

RSC15	Implementa programas ambientais para minimizar o seu impacto negativo sobre o meio ambiente.	539	0	3,96	1,394
RSC16	Participa de atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente.	538	1	3,96	1,366
RSC14	Contribui para campanhas e projetos que promovam o bem-estar da comunidade local.	536	3	3,83	1,316
RSC17	Tem um plano de investimentos para evitar a degradação ambiental.	534	5	3,78	1,347
RSC3	Tem uma política de encorajar os empregados a desenvolver suas habilidades e carreiras.	536	3	3,60	1,435
RSC2	Financia os empregados que queiram adquirir treinamento adicional.	531	8	3,59	1,315
RSC4	Implementa políticas flexíveis para garantir um bom equilíbrio entre vida privada e o trabalho para seus funcionários	533	6	3,48	1,338
RSC19	Apoia organizações não governamentais (ONG's) que trabalham na solução de problemas sociais e ambientais.	537	2	3,39	1,29
RSC18	Incentiva seus funcionários a participar de atividades voluntárias.	534	5	3,29	1,446
RSC6	Toma decisões administrativas justas em relação aos empregados.	523	16	3,23	1,414
RSC5	Está preocupada com as necessidades e desejos dos funcionários.	534	5	3,07	1,429

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 demonstra que os empregados percebem bem as práticas de RSC voltadas para os fornecedores, governo e clientes. Na visão dos empregados as empresas estabelecem boas relações principalmente com esses stakeholders. Entre as maiores médias também estão as práticas de saúde e segurança do trabalho, apontada como uma prática voltada para o público interno e mais percebida por este público.

Entretanto, as demais práticas voltadas para os empregados receberam as menores médias. Os funcionários atribuíram as menores médias às práticas que estão mais relacionadas a eles, demonstrando maior exigência em relação a essas práticas de RSC. Entre as menores médias também está a prática voltada para organizações não governamentais (ONG's). Os empregados também tem baixa percepção sobre as práticas de RSC das empresas para esse público.

As médias do Comprometimento Organizacional são apresentadas na Tabela 3. As maiores médias foram atribuídas às variáveis de comprometimento normativo e afetivo (CN4, CA5, CA3, CA6 e CN6). Tais variáveis tratam da forte relação que os empregados demonstram ter com a empresa na qual trabalham, envolvendo sentimento de lealdade e de pertencimento. Por outro lado, as piores médias foram conferidas, em geral às variáveis do comprometimento instrumental (CI4, CI5, CI2 e CI7) e uma variável de normativo (CN3), envolvendo um senso de comprometimento por falta de alternativas caso deixassem a empresa.

**Tabela 3 – Médias do Comprometimento Organizacional**

Comprometimento Organizacional		Válidos	Missings	Média	Desvio Padrão
CN4	Esta empresa merece minha lealdade	534	5	3,84	1,361
CA5	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	531	8	3,76	1,333
CA3	Eu me sinto como “parte da família” nesta empresa	534	5	3,69	1,375
CA6	Eu sinto um forte senso de pertencer a esta empresa	534	5	3,68	1,307

CN6	Eu devo muito a esta empresa	538	1	3,62	1,397
CI1	Seria muito difícil para eu deixar a esta empresa agora, mesmo se eu quisesse	530	9	3,60	1,459
CA4	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa	538	1	3,59	1,356
CI3	Neste momento, ficar nesta empresa é uma questão de necessidade, tanto quanto de desejo	536	3	3,46	1,418
CN2	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta empresa agora	532	7	3,44	1,432
CA2	Eu realmente sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	531	8	3,38	1,368
CA1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa	536	3	3,34	1,452
CN5	Eu não deixaria esta empresa agora porque tenho um senso de obrigação com as pessoas daqui	538	1	3,34	1,488
CI6	Eu continuo a trabalhar nesta empresa porque deixá-la exigiria um sacrifício pessoal considerável e outra empresa não pode me dar todos os benefícios que eu tenho aqui	539	0	3,15	1,482
CN1	Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer nesta empresa (R)	524	15	3,14	1,426
CI7	Se eu já não tivesse me dedicado tanto a essa empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	534	5	3,09	1,398
CI2	Se eu decidisse deixar esta empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	539	0	3,03	1,526
CN3	Eu me sentiria culpado se deixasse esta empresa agora	526	13	2,75	1,521
CI5	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas disponíveis	536	3	2,71	1,395
CI4	Eu acho que eu teria poucas alternativas se eu deixasse esta empresa	530	9	2,59	1,48

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as maiores médias do comprometimento organizacional estão a maioria das variáveis de comprometimento afetivo, algumas de comprometimento normativo e uma de comprometimento instrumental. Apesar de pertencer a dimensões diferentes do comprometimento, as variáveis com maiores médias refletem a sensação de pertencimento, obrigação e lealdade para com a empresa, sendo muito difícil deixá-la.

As menores médias referem-se, na maioria, às variáveis do comprometimento instrumental. Esta dimensão do comprometimento trata de uma relação de dependência do empregado para com a empresa, diante dos custos de deixar a empresa. Também entre as menores médias há uma variável do comprometimento normativo, que trata do sentimento de culpa de deixar a empresa.

#### 4.2 Modelagem de Equações Estruturais

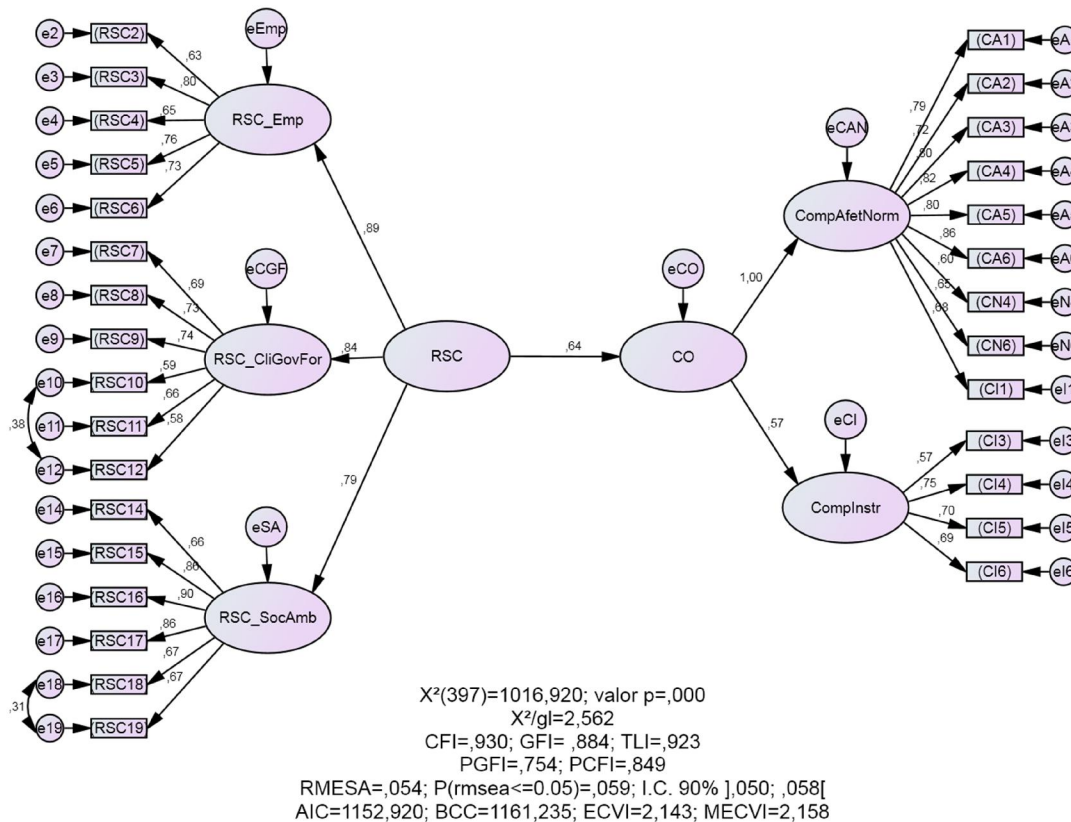
O modelo teórico proposto neste trabalho foi verificado com a utilização da modelagem de equações estruturais. As análises fatoriais desenvolvidas nas seções anteriores foram utilizadas para a composição das variáveis de medida do modelo. Foram realizadas todas as etapas propostas por Marôco (2010).

Os instrumentos de Turker (2009a) e Meyer e Allen (1997) foram modificados para se adequar ao contexto do setor têxtil cearense. A análise fatorial exploratória também sugeriu

alterações nessas escalas de medida. Os fatores de percepção de práticas de RSC se agruparam em 3 fatores: percepção de práticas de RSC voltadas para empregados; percepção de práticas de RSC voltadas para clientes, governo e fornecedores; e percepção de práticas de RSC voltadas para sociedade e meio ambiente. Enquanto que o comprometimento organizacional se agrupou em duas dimensões: comprometimento afetivo/normativo e instrumental. Esses agrupamentos foram confirmados pela análise fatorial confirmatória, mostrando-se válidas e significantes.

Nesse sentido, o modelo construído foi especificado e identificado. Os coeficientes foram estimados através do método de máxima verossimilhança e a avaliação do ajustamento do modelo foi realizada através da verificação das medidas. A Figura 1 apresenta o modelo de equações estruturais com modelos de medida de 2ª ordem da percepção das práticas de RSC e do comprometimento organizacional, com as cargas fatoriais padronizadas.

**Figura 1 – Modelo de Equações Estruturais de 2ª Ordem de RSC e CO**



Fonte: Elaborado pela autora

A medida de análise da significância de cada parâmetro especificado foi o teste do *critical ratio* (CR), obtido pela divisão da estimativa não-padronizada do parâmetro dividida pelo seu erro padrão. As cargas fatoriais padronizadas (coeficientes de regressão), o valor do *critical ratio* (CR) e dos erros padrão e os valores de *p-value* do modelo são apresentadas na Tabela 4.

**Tabela 4 - Resultados do Modelo de Equações Estruturais de 2ª Ordem de RSC e CO**

Variável	Relação	Construto	Carga Fatorial	Carga fatorial padronizada	S.E.	C.R.	P-valor
CompAfetNorm	<---	CO	1,000	0,890			
CompInstr	<---	CO	0,592	0,625	0,098	6,056	***
CA1_1	<---	CompAfetNorm	1,023	0,800	0,066	15,440	***
CA2_1	<---	CompAfetNorm	0,882	0,721	0,067	13,259	***
CA3_1	<---	CompAfetNorm	1,010	0,810	0,064	15,754	***
CA4_1	<---	CompAfetNorm	0,960	0,795	0,063	15,294	***
CA5_1	<---	CompAfetNorm	0,941	0,800	0,061	15,439	***
CA6_1	<---	CompAfetNorm	1,000	0,841			
CN4_1	<---	CompAfetNorm	0,733	0,606	0,070	10,544	***
CN6_1	<---	CompAfetNorm	0,812	0,636	0,072	11,204	***
CI1_1	<---	CompAfetNorm	0,923	0,687	0,074	12,404	***
CI3_1	<---	CompInstr	0,779	0,515	0,111	7,039	***
CI4_1	<---	CompInstr	1,175	0,769	0,124	9,449	***
CI5_1	<---	CompInstr	1,000	0,696			
CI6_1	<---	CompInstr	1,044	0,655	0,121	8,627	***

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os construtos e variáveis de medida apresentaram relacionamentos significantes e todos os valores de CR foram maiores que 1,96. Destaca-se ainda, os sinais das cargas fatoriais padronizadas, todos foram positivos. Todas as medidas de ajuste do modelo foram satisfatórias ( $X^2/gl = 2,562$ ; CFI = 0,93; PCFI = 0,849; RMSEA = 0,054), conforme valores de referência de Marôco (2010).

Com a avaliação dos resultados do modelo de equações estruturais, os índices de modificação e a validade dos construtos, conclui-se que a percepção de práticas de RSC influencia positiva e significativamente o comprometimento organizacional dos empregados.

Estes resultado corrobora com os trabalhos de Miao (2012), Ali *et al.* (2010), Turker (2009b) e Brammer, Millington e Rayton (2007). A percepção de que a empresa investe esforços em práticas de RSC para diferentes grupos de *stakeholders* leva a um aumento da identidade social dos empregados, a partir do sentimento de pertença a uma organização respeitada, afetando suas atitudes.

Miao (2012) evidenciou que a relação significativamente positiva entre a RSC e comprometimento organizacional do empregado como um todo, e também que há uma relação positiva entre cada aspecto da RSC e as diferentes dimensões do comprometimento organizacional. Ali *et al.* (2010) concluíram que as organizações podem melhorar o comprometimento organizacional do seu empregado por meio do envolvimento em atividades sociais. O trabalho de Turker (2009b) concluiu que a RSC voltada para empregados, consumidores, *stakeholders* sociais e não sociais são previsores significativos do comprometimento organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa avaliou a influência que a percepção da implementação de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) exerce sobre o Comprometimento Organizacional (CO) em empresas têxteis cearenses. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa quantitativa, com métodos de análise fatorial exploratória e confirmatória e modelagem de equações estruturais.

Os resultados corroboraram com o pensamento vigente de que a percepção de práticas de RSC pelos funcionários influencia os seus níveis de comprometimento organizacional. Os resultados mostraram um agrupamento do comprometimento organizacional em duas dimensões: afetivo/normativo e instrumental. As variáveis de percepção de práticas de RSC, que se dividiam em quatro dimensões, neste estudo se agrupam em três: percepção de práticas para empregados; para clientes, governo e fornecedores; e para sociedade e meio ambiente.

Dentre as limitações deste trabalho, tem-se a quantidade de empresas investigadas, pois o estudo seria mais representativo da população se abrangesse mais empresas. Sugere-se para estudos futuros ampliar o número de empresas participantes deste setor, a fim de ampliar a representatividade do estudo. Futuros trabalhos que avaliem a relação entre percepção de práticas de RSC e comprometimento organizacional em outros setores poderão contribuir com a comparação com os resultados encontrados no setor têxtil. Trabalhos longitudinais também podem contribuir com a discussão ao avaliar como a relação entre estes construtos se comporta ao longo do tempo. Trabalhos futuros podem avaliar a influência de fatores sócio demográficos na percepção da RSC.

Apesar da quantidade reduzida de empresas, o número de empregados por empresas é relativamente grande, o que propiciou uma amostra suficiente para a construção de um modelo de equações estruturais identificado e ajustado.

Para fins de pesquisa, o estudo colabora com a literatura existente sobre a relação entre a RSC e o comprometimento organizacional. Ao propor uma reorganização das dimensões de práticas de RSC e das dimensões de comprometimento organizacional, este trabalho demonstra que em países em desenvolvimento, como o Brasil, estes construtos se comportam de maneira diferente que em países desenvolvidos.

O ensino em administração deve estar atento a essa relação, seja nas disciplinas de gestão de pessoas ou de responsabilidade social. A nível gerencial o trabalho contribui para demonstrar que as empresas devem investir em práticas de RSC quando desejarem elevar os níveis de comprometimento.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, M. C. S.; CUNHA, M. C.; REBOUÇAS, S. M. P. Effects of personal characteristics on organizational commitment: evidence from Brazil's oil and gas industry. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 20, p. 3831-3852, 2013.
- ABREU, R.; DAVID, F.; CROWTHER, D. Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behavior. **Corporate Governance**, v. 5, n. 5, p. 3-18, 2005.
- ABREU, M. C. S.; SILVA-FILHO, J. C. L.; OLIVEIRA, B. C.; HOLANDA-JÚNIOR, F. L. Perfis Estratégicos de Conduta Social e Ambiental: Estudos na Indústria Têxtil Nordestina. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 1, p. 159-172, jan.-abr., 2008.
- AGUINIS, Herman; GLAVAS, Ante. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 932-968, jul. 2012.

ALBINGER, H. S.; FREEMAN, S. J. Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. **Journal of Business Ethics**, v. 28, p. 243-253, 2000.

ALI, I.; REHMAN, K. U.; ALI, S. I.; YOUSAF, J.; ZIA, M. Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 12, p. 2796-2801, oct., 2010.

BACKHAUS, K. B.; STONE, B. A.; HEINER, K. Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. **Business & Society**, v. 41, n. 3, p. 292-318, sep., 2002.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, mai./jun. 1993.

BLOEMER, J.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. Antecedents and Consequences of Affective Commitment. **Australasian Marketing Journal**, v. 11, n. 3, 2003.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; RAYTON, B. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. **International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 10, oct., p. 1701-1719, 2007.

COLLIER, J.; ESTEBAN, R. Corporate social responsibility and employee commitment. **Business Ethics: A European Review**, v. 16, n. 1, jan, 2007.

CRUZ, F. J. A.; CABRAL, A. C. A.; PESSOA, M. N. M.; SANTOS, A. M. Relações entre Responsabilidade Social Interna e Comprometimento Organizacional: um estudo em empresas prestadoras de serviços. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 3, n. 3, jul./dez., p. 163-182, 2012.

EISENBERGER, R.; ARMELI, S.; REXWINKEL, B. LYNCH, P. D.; RHOADES, L. Reciprocation of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychological**, v. 86, n.1, p. 42-51, 2001.

FACCHINI, A. R. **Análise da Relação entre Práticas de Recursos Humanos, Comprometimento e Desempenho Organizacional**. (Tese de Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, 2007.

FINEGAN, J. E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychological**, v. 73, p. 149-169, 2000.

GREENING, D. W.; TURBAN, D. B. Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. **Business & Society**, v. 39, n. 3, sept., p. 254-280, 2000.

IQBAL, N.; AHMAD, N.; SHEERAZ, M.; BASHIR, N. A. The impact of perceived Corporate Social Responsibility (CSR) on Job Attitude and Performance of Internal Stakeholders. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 2, n. 4, 2012.

LONGO, M.; MURA, M.; BONOLI, A. Corporate social responsibility and corporate governance: the case of Italian SMEs. **Corporate Governance**, v. 5, n. 4, p. 28-42, 2005.

MAIGNAN, I.; FERREL, O. C. Nature of corporate responsibilities. Perspectives from American, French, and German consumers. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 55-67, 2003.

MAIGNAN, I.; FERREL, O. C.; FERREL, L. A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 9/10, p. 956-977, 2005.

MARÔCO, J. **Análise de Equações Estruturais** – Fundamentos teóricos, Software & Aplicações. Pêro Pinheiro: Ed. ReportNumber Ltda, 2010.



MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171- 194, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J.P., ALLEN, N.J. **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MIAO, L. Study on the Relationship between Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment. **Advances in Information Sciences and Service Sciences**, v. 4, n. 21, nov., 2012.

MORTATI, I. B. **Relacionando o Comprometimento Organizacional e a Responsabilidade Social Corporativa**. (Monografia) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro-RJ, 2009.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

PANACIO, A.; VANDERBERGHE, C. Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, p. 647-658, 2012.

PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, I.; KRAMBIA-KAPARDIS, M.; KATSILOUDES, M. Corporate Social Responsibility: the way forward? Maybe not! A preliminary study in Cyprus. **European Business Review**, v. 17, n. 3, p. 263-279, 2005.

PETERSON, D. K. The relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. **Business & Society**, v. 43, n. 3, p. 296-319, set. 2004.

PINHEIRO, J. L. A.; GOIS, J. B. H. Amplitude da Gestão da(s) Diversidade(s) – implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 3, n. 2, mai.-ago., p. 72-90, 2013.

POSTMES, T.; TANIS, M.; WIT, B. Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. **Group Processes Intergroup Relations**, v. 4, n. 3, p. 227-246, 2001.

SHORE, L. M.; WAYNE, S. J. Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 5, p. 774-780, 1993.

STITES, J. P.; MICHAEL, J. H. Organizational Commitment in Manufacturing Employees: Relationships with Corporate Social Performance. **Business & Society**, v. 50, n. 1, p. 50-70, 2011.

TRIGUEIRO, R.; PEÑA-VINCES, J.; GONZÁLEZ-RENDON, M. SÁNCHEZ-APELLANIZ, M. Human Resources Management Practices Aimed at Seeking the Commitment of Employees on Financial and Non-Financial (Subjective) Performance in Spanish Firms: An Empirical Contribution. **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**, v. 17, n. 32, 2012.

TURKER, D. Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 411-427, 2009a.

TURKER, D. How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. **Journal of Business Ethics**, v. 89, p. 189-204, 2009b.

VICENTE, A.; REBELO, T.; INVERNO, G. Moderadores Do Impacto De Percepções Acional: Um Estudo No Setor Cerâmico Português. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 2, p. 65-83, jul-dez, 2011.