

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VARIÁVEL MODERADORA NA RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E COMPROMETIMENTO AFETIVO

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MODERATING VARIABLE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND AFFECTIVE COMMITMENT

LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VARIABLE MODERADORA EN LA RELACIÓN ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y COMPROMISO AFECTIVO

DANILO NUNES

Doutor em Administração pela PUC/SP, Mestre em Administração pela São Judas/Unimonte (2000), área de concentração em Comportamento Organizacional. Pós-graduado em Produção e Qualidade pela FECAP (1993) e em Recursos Humanos e Planejamento, pela São Judas/Unimonte (1997). Graduado em Administração pela Unilus (1981).

NEUSA MARIA BASTOS FERNANDES DOS SANTOS

Professora Titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP. Faculty Research Program Fellow - McGill University, Canadá (1996) / Pós-Doutorado, Doutorado em Controladoria e Contabilidade pela USP (1992), Mestrado em Administração pela USP (1984) e Graduação em Administração de Empresas pela USP (1974).

RESUMO:

A abordagem da RSC respaldou-se na escola europeia; quanto ao CA a escolha foi pela dimensão afetiva da escala de Meyer e Allen e quanto à CO, foi adotado o modelo dos valores concorrentes, tipologia de Quinn. A abordagem foi quantitativa com participação de 644 respondentes do segmento logístico. Os resultados validaram que há uma relação positiva entre a percepção das ações voltadas à RSC com reflexo no CA, com efeito de fraca intensidade ($B=0,009$ e $p>0,05$). Constatou-se de que a cultura inovativa (na razão de 19,2%) exerce papel moderador de maior significância ($CI= B=0,1076$ e $p<0,01$) em relação aos outros tipos de cultura ($CC= B= 0,0813$ e $p>0,05$; $CM= B=0,266$ e $p<005$; $CH= B=-0,218$ e $p>0,05$) na relação entre CA e RSC. Observou-se que a percepção dos respondentes é mais evidente pela cultura hierárquica, o que sinaliza um repensar nas estratégias.



PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social Corporativa; Comprometimento Organizacional Afetivo; Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The CSR approach was supported by the European school; As for AC, the choice was based on the affective dimension of the Meyer and Allen scale and as for CO, the competing values model, Quinn's typology, was adopted. The approach was quantitative with the participation of 644 respondents from the logistics segment. The results validated that there is a positive relationship between the perception of actions aimed at CSR reflected in the CA, with an effect of weak intensity ($B=0.009$ and $p>0.05$). It was found that innovative culture (at a rate of 19.2%) plays a more significant moderating role ($CI= B=0.1076$ and $p<0.01$) in relation to other types of culture ($CC= B= 0.0813$ and $p>0.05$; $CM= B=0.266$ and $p<0.05$; $CH= B=-0.218$ and $p>0.05$) in the relationship between CA and RSC. It was observed that the respondents' perception is more evident due to the hierarchical culture, which signals a rethinking of strategies.

KEYWORDS: Corporate social responsibility; Affective Organizational Commitment; Organizational culture.

RESUMEN

El enfoque de RSE fue apoyado por la escuela europea; En cuanto a AC, la elección se basó en la dimensión afectiva de la escala de Meyer y Allen y en cuanto a CO, se adoptó el modelo de valores en competencia, la tipología de Quinn. El enfoque fue cuantitativo con la participación de 644 encuestados del segmento de logística. Los resultados validaron que existe una relación positiva entre la percepción de las acciones orientadas a la RSE reflejadas en el AC, con un efecto de intensidad débil ($B=0,009$ y $p>0,05$). Se encontró que la cultura innovadora (a razón de 19,2%) juega un papel moderador más significativo ($IC= B=0,1076$ y $p<0,01$) en relación a otros tipos de cultura ($CC= B= 0,0813$ y $p>0,05$; $CM= B=0.266$ y $p<0.05$; $CH= B=-0.218$ y $p>0.05$) en la relación entre CA y RSC. Se observó que la percepción de los encuestados es más evidente debido a la cultura jerárquica, lo que señala un replanteamiento de estrategias.

PALABRAS-CLAVE: Responsabilidad social empresarial; Compromiso Organizacional Afetivo; Cultura de la organización.

1 INTRODUCTION

É possível afirmar que os estudos da cultura organizacional, do comprometimento afetivo e da responsabilidade social corporativa apresentam resultados desde o início do século XX, mas começaram a ganhar mais visibilidade e espaços entre os pesquisadores da área de administração a partir das décadas de 1970 e 1980 (TRIGUEIRO-FERNANDES, et al, 2019; CARROLL; SHABANA, 2010; SOUZA; SACOMANO, KYRILLOS, 2017).



A responsabilidade social corporativa apresenta benefícios às organizações que a incorporam em seus negócios, pois engloba as expectativas econômicas, legais e éticas que a sociedade tem em um determinado período. A sociedade e os negócios são interdependentes, portanto, o sucesso das organizações depende do bem-estar da sociedade como um todo, logo, as ações voltadas à responsabilidade social são imprescindíveis no contexto empresarial (JORDÃO, 2019).

O exercício da responsabilidade social corporativa deve ser entendido como uma filosofia inovadora e as competências exigidas nesse processo exigem das pessoas uma maior participação num diálogo bilateral – empresa e empregado – que permita respostas e ajustamentos permanentes (COMISSÃO EUROPEIA, 2001).

Schein (2009) assevera que os diferentes níveis de sustentabilidade empresarial sugerem um paralelo às diferentes dimensões da cultura organizacional, como os valores a serem adotados, por exemplo, as estratégias e filosofia de trabalho, as suposições subjacentes, como as crenças e percepções e os elementos a serem observados ou a estrutura, os processos e os comportamentos, abrangendo os níveis de comprometimento das pessoas (SOUZA; SACOMANO, KYRILLOS, 2017).

Corroborando com esse pensamento, Mathieu e Zajac (1990) em seus estudos voltados à análise dos elementos que afetam e são afetados pelo comprometimento organizacional sinalizam a necessidade de se criar uma estrutura que pudesse servir de modelo para examinar as relações do comprometimento com diferentes conjuntos de estratégias e características organizacionais.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a cultura organizacional está diretamente associada ao comprometimento das pessoas no ambiente de trabalho, pois inclui participação, consistência, adaptabilidade e missão (DENISON, 1990; NIKPOUR, 2017).

A integração da cultura organizacional com os demais elementos e mecanismos organizacionais não apenas determina o sucesso do processo, como contribui para a melhoria da qualidade de vida e para o desenvolvimento sustentável (NUNES; SANTOS, NEVES, 2023; VAN MAANEM, SCHEIN, 1977; JORDÃO, 2019).

1.1 OBJETIVO, PROBLEMA E HIPÓTESES DA PESQUISA

O estudo e a relação sinérgica desses três recortes teóricos, responsabilidade social corporativa, comprometimento afetivo e cultura organizacional constituem-se no



desafio de trazer a discussão de como as implicações teóricas e práticas dessas relações podem contribuir para um envolvimento das pessoas mediante à percepção das ações de responsabilidade social corporativa e como a cultura organizacional pode moderar esse processo. Tem-se como problema central desta pesquisa a investigação de possíveis causas e indicadores que nos permitam responder: existe influência das práticas de responsabilidade social corporativa sobre o comprometimento afetivo, na percepção de colaboradores, tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação?

Ao definir a situação-problema, formulou-se as hipóteses que implicam conjecturas quanto aos possíveis resultados e respostas à questão cerne desta pesquisa.

Hipótese 1: As práticas de responsabilidade social corporativa estão positivamente relacionadas com o comprometimento afetivo dos colaboradores.

Hipótese 2: A relação entre práticas de responsabilidade social corporativa e comprometimento afetivo difere segundo os quatro tipos de cultura organizacional que se manifestam na tipologia de Quinn (1983), quer sejam:

- 2.a Cultura organizacional clã/grupal.
- 2.b Cultura organizacional inovativa/criação.
- 2.c Cultura organizacional hierárquica/controle.
- 2.d Cultura organizacional mercado/racional.

Ao investigar a cultura organizacional como moderadora da relação existente entre as práticas de responsabilidade social corporativa e o comprometimento afetivo, buscou-se entender como a cultura expressa os pressupostos, valores e normas, e como os colaboradores percebem suas instituições e, assim sendo, como se processam a criação e o compartilhamento no uso de informações que acabam gerando efeito sobre o comportamento organizacional e suas eficácias (QUINN, CAMERON, 2006).

Teve-se, assim, como objetivo deste estudo, investigar se as práticas de responsabilidade social corporativa afetam positivamente o comprometimento afetivo, na percepção de colaboradores, tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação.



1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Foi feita uma análise em três bases de dados: Web of Science, Spell e Google Scholar, considerando os artigos publicados no período de 2016 a 2020, com filtros nas áreas de Management e Business. Ainda com a mesma perspectiva de pesquisa, porém consultando outras bases de dados e tipos de produção disponibilizadas, bem como períodos que extrapolam o período de 2016 a 2020, outras produções ajudaram-nos a entender, ainda mais, a complexidade que existe nos resultados das pesquisas que abordam essas relações.

Quando consideradas as publicações contemplando a responsabilidade social e o comprometimento organizacional na dimensão afetiva foram selecionadas 04 produções (AHMAD, et al, 2020; ALLEN; ATTOH, GONG, 2017; GEORGE; ABOOBAKER, EDWARD, 2020; NGUYEN, TU, 2020); com a abordagem de cultura organizacional na perspectiva dos estudos que consideram a tipologia de Quinn e comprometimento organizacional na dimensão afetiva, 06 produções (AGARWALA et al, 2020; CÉSAR, NEVES, 2020; HIDALGO-PENATE; NIEVES, PADRON-ROBAINA, 2020; MASRY-HERZALLAH, DA'AS, 2020; SILVA, et al, 2020; SILVA, SÁ, 2017) e responsabilidade social corporativa e cultura organizacional (modelo Quinn), 4 produções (GORONDUTSE, HILMAN, 2016; PASRICHA; SINGH, VERMA, 2018; LEAL, LOPES, 2019; SOARES, et al 2018); com a abordagem de responsabilidade social, comprometimento afetivo e cultura organizacional, apenas 1 trabalho foi encontrado (CHAGAS, 2018).

Nota-se que há espaços para pesquisas nesse contexto e o plano amostral, foco deste estudo, propiciou uma abrangência ampla em vários segmentos produtivos, pois a busca de eficiência da rede logística pode contribuir para que as organizações tornem-se mais competitivas e dinâmicas.

O grupo empresarial que compôs o plano amostral tem grande expertise no segmento logístico e abraça em suas políticas as responsabilidades social e ambiental como uma das suas diretrizes. Está localizado na cidade de Cubatão, uma cidade que, a julgar pelo histórico de seu desenvolvimento a partir dos anos de 1950, mesmo com todos os progressos já registrados, ainda é refém de uma dívida social muito grande com a sua região.

Entendemos que esse confronto, entre as teorias abordadas e as práticas percebidas e relatadas pelo segmento pesquisado, se constitui em estímulo para a



leitura deste artigo e que isso possa provocar reações de continuidade de pesquisa, haja vista a abrangência que esta temática tem em relação à dinâmica literária e a tomada de ações que possibilitem nortear políticas e práticas em um contexto organizacional.

Esta pesquisa sinalizou que além da perspectiva de exploração das diferentes formas que as três temáticas se manifestam nos percursos científicos, portanto estimulam a construção de novas abordagens, há uma outra perspectiva que aponta para a necessidade de como os gestores pensam suas estratégias e de que forma isso se materializa na percepção de quem as operacionaliza. Houve, de fato, um hiato e o conhecimento disso é o primeiro passo para criamos sinergia entre a teoria e prática dessas ações.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Até meados do século XX, as ações de responsabilidade social eram mais voltadas às práticas voluntárias e pontuais de empresários, caminhando mais para a benevolência. Somente a partir dos anos 1950, mesmo com um início tímido, as organizações começaram a enxergar as práticas de Responsabilidade Social como um importante elo com a sociedade, buscando compreender e entender seus valores e objetivos (CARROLL, SHABANA, 2010).

Com viés pautado na relação dos possíveis malefícios do mercado com a sociedade e com uma forte postura normativa em relação à atividade empresarial, os estudos de responsabilidade social foram construindo caminhos que dessem sustentação ao conceito de que as organizações devem atender às necessidades gerais da sociedade (BANSAL, SONG, 2017),

Foi a partir da década dos anos 1970 que novas definições deram ênfase ao desempenho social das organizações, vindo, assim, a fortalecer e associar definitivamente as ações de Responsabilidade Social como parte integrante dos planejamentos e estratégias organizacionais (CARROLL, SHABANA, 2010).

2.1 CONCEITOS, PERSPECTIVAS, FOCOS DE ATUAÇÃO



Na década de 1970, a ONU – Organização das Nações Unidas – incrementou o debate sobre as novas percepções para a responsabilidade social corporativa com a pauta de que seria necessário rever e criar uma forma do ser humano relacionar-se com os recursos naturais e a questão da geração e distribuição de riquezas (PINHEIRO, MENDONÇA, 2020), e desde então, a responsabilidade social corporativa passou a assumir um papel importante nas organizações, que vêm sendo estimuladas e até mesmo provocadas para contemplar em suas estratégias conciliadas às de maximização dos lucros, as questões voltadas à preservação ambiental, bem como o desenvolvimento da sociedade e o impacto que suas atividades podem trazer ao meio ambiente.

Os caminhos estratégicos que levam as organizações à obtenção de lucro podem conviver de forma harmônica com a responsabilidade social corporativa, se esta for entendida e contemplada de forma ampla e dentro de uma filosofia organizacional (COUTINHO, MACEDO-SOARES, 2002).

José (2013) defende que a responsabilidade social corporativa constitui-se em práticas que vão além das obrigações legais e os interesses econômicos das organizações. São esforços por parte das organizações, buscando o equilíbrio entre os seus valores e expectativas com as necessidades da sociedade e dos seus diferentes stakeholders (SERBAN, 2013).

Mas, como em todo processo de construção, os conceitos de responsabilidade social corporativa não eram e ainda não são consensuais (DUARTE; GOMES; NEVES, 2014). Um desses pesquisadores, o professor Carroll (1999) da Universidade da Georgia/USA em seus estudos, levantou alguns conceitos que serviram de base para a criação de um modelo multidimensional para a responsabilidade social corporativa amparado em quatro dimensões: econômica, legal, (exigidas pela sociedade), ética e filantrópica (esperadas pela sociedade), devendo essas dimensões embasarem as ações de uma organização e, conseqüentemente, delimitar suas responsabilidades.

As ações de Responsabilidade Social também são norteadas pelo modelo da escola europeia. São abordagens distintas devido à dimensão voluntária do comportamento das organizações e ao contexto cultural e legal (DUARTE; GOMES; NEVES, 2014).

2.2 LIVRO VERDE EUROPEU: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA



Em uma abordagem mais ampla do conceito de Responsabilidade Social, a Comissão Europeia (2001) estabelece que, para cumprir seu papel social, as organizações precisam adotar processos que integrem as preocupações sociais, ambientais e éticas, considerando o respeito pelos direitos humanos e as preocupações com os consumidores visando maximizar a criação de uma comunidade de valores percebidos por seus proprietários, acionistas, colaboradores, sociedade e demais partes interessadas (LEAL, LOPES, 2019).

Nesse contexto, a responsabilidade social corporativa é, essencialmente, a forma como as organizações decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo, sendo que essas ações manifestam-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas e afetadas pelas empresas

As ações sociais corporativas, que eram prerrogativas de grandes núcleos empresariais, atualmente, impulsionadas pela globalização, ganham cada vez mais espaços em todas as organizações e constituem-se em fator de interesse, e em muitas vezes de decisão, no olhar das diferentes expectativas dos stakeholders.

Mas há de se ter cuidado em atender a essa perspectiva, sobretudo no Brasil, pois o imediatismo, que por vezes alimenta a cultura brasileira, pode ser um obstáculo nesse processo, uma vez que nenhuma empresa é capaz de implantar ou tornar-se responsável ao simplesmente mudar suas políticas e suas estratégias (COUTINHO, MACEDO-SOARES, 2002). Isso é mais do que nunca um grande processo de conscientização coletiva, pois as ações de responsabilidade social corporativa não devem ser isoladas, e sim estarem presentes em todos os níveis organizacionais.

3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As políticas e práticas de recursos humanos, ao se integrarem aos objetivos organizacionais, buscam no tratamento das pessoas uma fonte de vantagem competitiva tendo como resultados uma postura mais proativa de todos os envolvidos (SANTOS N. M. B. F. et al. 2019). Essa postura está diretamente associada ao sucesso dos negócios nas organizações que deve estar amparada na criação de ambientes de trabalho que incentivem as pessoas, buscando processos e serviços



que venham a propiciar o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores, alinhados aos objetivos organizacionais e às demandas sociais (MEDEIROS, ALBUQUERQUE, 2005).

Os estudos do comprometimento organizacional vão ao encontro desse pensamento, motivados pelas mudanças nas relações de trabalho e na busca de, cada vez mais, poder-se ter pessoas comprometidas nas organizações (TRIGUEIRO-FERNANDES, et al, 2019 CARROLL, SHABANA ,2019).

Da Silva, et al (2023), reforçam em seus estudos que o esforço em manter uma empresa socialmente responsável traz benefícios no comprometimento organizacional e por fim levando um benefício positivo na cidadania organizacional.

3.1 CONCEITOS E PERSPECTIVAS

O comprometimento organizacional, numa visão multidimensional, começou a ganhar corpo a partir de estudos que evidenciaram que há vários tipos de componentes no vínculo psicológico entre as organizações e seus colaboradores. Um dos pioneiros nesses estudos foi Kelman (1958), distinguindo esses componentes em três bases: submissão ou envolvimento (recompensas extrínsecas); identificação por movimentos de afiliação; internalização de valores congruentes entre organização e indivíduo (MEDEIROS, ALBUQUERQUE, 2005; KELMAN, 1958). O principal foco de estudos sobre o comprometimento organizacional reside na compreensão do quanto os resultados organizacionais sofrem interferência do nível de comprometimento que cada pessoa tem, pois tende a existir uma relação direta entre os níveis de comprometimento individual e os indicadores de desempenho no trabalho (MOWDAY; STEERS, PORTER, 1979).

3.1.1 Modelo teórico tridimensional de Meyer e Allen

Uma das contribuições mais relevantes aos estudos da abordagem multidimensional do comprometimento organizacional, e uma das seminais nessa perspectiva, é a teoria de Meyer e Allen (1991) ao proporem o modelo das três Competências do Comprometimento Organizacional: afetiva, instrumental e normativa. Esses não são singulares, coexistindo conjuntamente, embora com grandezas e ações diferentes (NASCIMENTO; LOPES, SALGUEIRO, 2008).



Em sendo o comprometimento um estado psicológico, que exprime desejo, necessidade e/ou obrigação, tem-se no componente afetivo o desejo de permanecer na organização porque querem; no comprometimento instrumental a permanência associada a uma necessidade e no normativo na obrigação em permanecer nas organizações (MEYER, ALLEN, 1991; CHAGAS, 2018).

A dimensão afetiva trabalha a identificação do indivíduo com os valores e objetivos organizacionais. Essa ligação ultrapassa os limites do simples cumprimento de tarefas, demandando um laço afetivo, no qual as pessoas se dispõem a cooperar amplamente com as metas e diretrizes organizacionais (SILVA, ET AL, 2018; MEYER, ALLEN, 2001; BASTOS, 1994; MOWDAY; STEERS, PORTER, 1979).

No enfoque instrumental o foco reside não exclusivamente, mas, preponderantemente, nas recompensas recebidas e nas possíveis perdas que o colaborador teria em sair da organização. No enfoque normativo, os indivíduos têm a crença de que permanecer na organização é moralmente correto. O foco são as normas organizacionais contrapondo com os valores pessoais (CHAGAS, 2018; MEYER, ALLEN, 1991; BASTOS, 1994).

Dentre as três dimensões do comprometimento organizacional, normativa, instrumental e afetiva (MEYER, ALLEN, 1991), adotou-se neste estudo o enfoque afetivo por ser uma importante variável nos diagnósticos quando avaliado o desempenho organizacional. Esse viés é corroborado pelos estudos de Silva, et al, (2018); Medeiros, Albuquerque (2005); Nascimento; Lopes, Sagueiro (2008); Trigueiro-Fernandes, et al (2019); Carroll, Shabana (2019); Chagas (2018); Neves (2000, 2001); Meyer, Allen (1991); Monday; Steers, Porter (1979).

4 CULTURA ORGANIZACIONAL

As diferentes características organizacionais influenciam no comprometimento das pessoas e os valores, as estratégias e a cultura são alguns desses elementos influenciadores.

A cultura por sua característica multidimensional, sendo um elemento influenciador na motivação, no comprometimento e no desempenho dos stakeholders de uma organização, é um caminho viável para a determinação das ações voltadas à responsabilidade social, levando em conta os impactos que causa nos processos



organizacionais e nos comportamentos dos colaboradores, pois, além de causar impacto direto no desempenho organizacional, pode influenciar indiretamente esse desempenho por meio do comprometimento dos trabalhadores (NIKPOUR, 2017).

Os estudos da cultura organizacional (ou cultura corporativa) começaram a ganhar espaço no âmbito científico na área de administração a partir da década de 70 (SOUZA; SACOMANO, KYRILLOS, 2017), paralelo ao pensamento de que são seriam somente os fatores econômicos que proporcionavam sucesso a uma organização.

Dada a diversidade presente nas organizações, quer seja pelos modelos de gestão, perfis de liderança, complexidade de processos, dentre outras características, não se pode afirmar que há um modelo de cultura ideal às organizações. Schein (2001) defende que a cultura mais adequada é aquela que melhor se adapta às características da organização, aos seus objetivos e aos seus ambientes.

Costa (2023) ao abordar a influência da cultura na formação de estratégias, assevera que essa relação é intensa e ocorre, dentre alguns estímulos, pela forte interação social entre os colaboradores, bem como, pelo comportamento e pensamento dos mesmos no entendimento das estratégias enquanto perspectiva coletiva, o que, de forma correlata, corrobora com este estudo.

Monteiro, Bortoluzzi e Lunkes (2023) estudaram o papel moderador da cultura na relação com controles formais e aspectos motivacionais e validaram que organizações que primam por uma cultura organizacional inclusiva instigam maior disposição para o trabalho, o que nos remete ao entendimento que, também, podem gerar um grau maior de comprometimento.

4.1 O MODELO DOS VALORES CONCORRENTES (CVM)

As tipologias desempenham um papel importante no estudo comparativo de organizações. Santos (2000) argumenta que, no caso das tipologias de atributos culturais, sua vantagem está na habilidade de empiricamente examinar a extensão na qual os elementos de uma cultura são congruentes. Ressaltamos que não há uma tipologia ideal e padrão para todas as organizações.

Com o objetivo de explicar diferenças existentes nos vários modelos de eficácia organizacional, os estudos de Campbell (1977) foram a base para essa análise quando abordava prerrogativas de que existia um vasto conjunto de medidas



possíveis para a eficácia organizacional. Nesse viés, Quinn e Rohrbaugh (1981) desenvolveram uma pesquisa junto a pesquisadores e teóricos da área indagando o que eles pensavam a respeito de uma organização eficaz, sendo que, a partir desses resultados, os referidos autores desenvolveram a teoria denominada como CVM – Competing Value Model – que enfoca os dilemas dos diferentes sistemas organizacionais, em quatro dimensões: ambientes interno e externo, flexibilidade e controle. Esse modelo não sugere que estas contradições não possam existir (Santos, 2000), ao contrário, busca uma melhor compreensão do fenômeno por meio de um melhor equilíbrio organizacional. Dessa justaposição das dimensões, surgem os quatro tipos de cultura caracterizados pela Tipologia de Quinn.

Cultura de clã (CC): Associa-se aos modelos de relações humanas, pois o coletivo é o principal fundamento para se alcançar o desenvolvimento dos recursos humanos em uma organização (SILVA, et al, 2018; QUINN, ROHRBAUGH, 1983); cultura inovativa (CI): modelo de cultura embasado em sistemas abertos, pois o foco está na flexibilidade e no poder de adaptação das organizações em relação ao ambiente externo (SILVA, et al, 2018; QUINN, ROHRBAUGH, 1983); cultura hierárquica (CH): o ambiente de trabalho é formal e estruturado, o processo de liderança é orientado pelo controle e os procedimentos controlam o que as pessoas fazem e como fazem; e cultura de mercado (CM): foca no ambiente externo e no controle, tendo na priorização das metas de planejamento o caminho mais viável para alcançar a produtividade e eficiência (SILVA, et al, 2018; QUINN, ROHRBAUGH, 1983).

O Modelo dos Valores Concorrentes permite a integração dos vários tipos de cultura organizacional; clarificação dos conteúdos conceituais; garantia das características fundamentais dos sistemas humanos e organizacionais; permissão da formulação e investigação de hipóteses de estudos, a partir da forma como cada tipo de cultura relaciona-se com outros critérios comparativos (NEVES, 2000), como, por exemplo, a responsabilidade social e o comprometimento organizacional afetivo.

5 PERCURSO METODOLÓGICO

Trata-se de pesquisa quantitativa, procurando responder positiva ou negativamente às hipóteses levantadas, por meio de questionários estruturados e



validados. Buscou-se, assim, medir, quantificar e mensurar as respostas dos entrevistados, obtendo informações que confirmam ou contestam as hipóteses e subsidiem na solução do problema de pesquisa. Optou-se pela amostra não probabilística, uma vez que o grupo escolhido e os seus colaboradores não foram selecionados por meio de um critério estatístico (CRESWELL, 2014; GONÇALVES, MEIRELLES, 2004).

5.1 PLANO AMOSTRAL

As empresas escolhidas pertencem a um grupo do segmento logístico, com forte inserção em uma das regiões metropolitanas do Estado de São Paulo, precisamente, a região metropolitana da Baixada Santista, localizadas no Polo Industrial da cidade de Cubatão.

Trata-se de um grupo de empresas integradas para oferecer as melhores soluções logísticas, com dezesseis filiais, localizadas em pontos estratégicos do Brasil, mas com suas atividades principais e todo o núcleo estratégico localizado em Cubatão.

A pesquisa foi feita obedecendo a um corte transversal, com questionários respondidos utilizando-se da ferramenta survey monkey, com os dados sendo coletados em um período previamente estabelecido (CRESWELL, 2010), com resultados estratificados sendo que houve participação espontânea de 730 colaboradores, o que representa 51,5% do efetivo total do grupo. Não foram considerados os questionários incompletos ou aqueles que não atenderam às condições descritas nas instruções para respostas (11,7% do total de respondentes), sendo validados 644 questionários, o que representa 46% do efetivo total do grupo e 88% do total de questionários retornados.

O projeto e percurso da pesquisa foram submetidos e aprovados pelo comitê de ética da PUC/SP, bem como, registrado na íntegra na Plataforma Brasil.

5.2 MODELOS PARA ANÁLISE DA INVESTIGAÇÃO

Foram adotados os modelos de análise de investigação, baseados na: (i) estatística descritiva, em virtude de propiciar a identificação de possíveis anomalias, registro incorreto de valores e dados dispersos; (ii) na análise das correlações de



variáveis, pois ela propicia indicadores de correlação que demonstram uma relação direta ou indiretamente proporcional

entre as variáveis em estudo (RODRIGUES, 2018, p.184), e (iii) na análise de regressão linear. A regressão linear simples foi utilizada quando da análise da associação entre cada variável investigada e a regressão linear múltipla ao analisar qual o tipo de cultura que mais afeta a relação entre a variável independente e a dependente (RODRIGUES, 2018).

A responsabilidade social corporativa foi estudada como variável independente, o comprometimento afetivo como variável dependente e a cultura organizacional como variável moderadora (interveniente).

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o objetivo de estimar a confiabilidade dos questionários aplicados, foi adotada uma escala de tolerância à ambiguidade (CONTREIRAS, 2015), obtendo-se o Alfa de Conbrach 0,9119. Na literatura não há um consenso em determinar a partir de que resultado podemos considerar positivo o grau de confiabilidade em uma pesquisa, mas os estudos feitos por Marôco e Garcia-Marques (2006), asseveram que se pode classificar uma pesquisa como adequada quando o Alfa de Conbrach é igual ou maior que 0,70, o que sinaliza um alto grau de confiabilidade nos resultados obtidos nesta pesquisa.

Mediante tais resultados e com o objetivo de observar se o grau de confiabilidade obtido quando da aplicação da escala de tolerância também se refletia na pesquisa como um todo, apurou-se o alfa de Conbrach em todas as variáveis: RSC (0,9300); CA (0,7110); CO (0,9276); CI (0,7534); CM (0,8141); CC (0,8137) e CH (0,8609).

Estatísticas Descritivas - Medidas Resumo

Cada variável em estudo é composta pela média aritmética das questões conforme tabela

01:



Tabela 01 - Estatística descritiva das variáveis

Var/Ind.	RSC	CA	CI	CC	CM	CH
N	644	644	644	644	644	644
Média	4,128	3,1674	4,3214	4,5477	4,8731	4,9305
EP Média	0,0263	0,0291	0,0413	0,0402	0,0387	0,0405
Desv.Pad.	0,6677	0,7396	1,0489	1,0202	0,983	1,0284
Variância	0,4458	0,547	1,1003	1,0408	0,9663	1,0577
Coef.Var.	16,17	23,35	24,27	22,43	20,17	20,86
Soma	2658,43	2039,83	2783	2928,75	3138,25	3175,25
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Q1	3,75	2,6667	3,5	4	4,25	4,25
Mediana	4,125	3	4,5	4,5	5	5
Q3	4,6719	3,5	5	5,25	5,75	5,75
Máximo	5	5	6	6	6	6
Amplitude	4	4	5	5	5	5
DIQ	0,9219	0,8333	1,5	1,25	1,5	1,5
Moda	5	3	3	4	6	6
N Moda	77	104	77	99	124	151
Assimetria	-1	0,53	-0,36	-0,75	-1,07	-1,17
Curtose	1,78	0,84	-0,3	0,78	1,35	1,36

Fonte: Dados da pesquisa

128, Md= 4,125, DP= 0,06677) sugerem um alto grau de concordância dos funcionários com essas práticas, 83%, não refletindo com a mesma intensidade quanto ao comprometimento dos respondentes nessas ações, 63% (\square = 3,1674, Md= 3, DP= 0,7396).

Quanto aos indicadores de cultura organizacional, os respondentes percebem em uma escala maior a cultura hierárquica na organização (\square = 4.9305, Md= 5, DP= 1,0284) seguida, pela cultura de mercado (\square = 4.8731, Md= 5, DP= 0,983), cultura clã (\square = 4.5477, Md= 4,5, DP= 1,0202) e cultura de inovação (\square = 4.3214, Md= 4,5, DP= 1,0489). Nesse sentido, pode-se afirmar que, proporcionalmente, considerando o resultado das médias obtidas, o grau de concordância quanto aos indicadores de cultura organizacional representa, 82% (CH), 81% (CM), 76% (CC) e 72% (CI).

6.1 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS



Todas as variáveis foram consideradas, pois apresentaram denominador de correlação igual a 0,00, tomando como base, também, a correlação do Rô Spearman, medida que nos auxilia a avaliar a intensidade com que as variáveis relacionam-se de forma linear. Ao agruparmos as questões por variável, os resultados obtidos foram os demonstrados na tabela 02.

Tabela 02 - Correlação entre as variáveis – Rô de Spearman - Valor-p

Variável	RSC	CA	CI	CC	CM
CA	0,379 0,000				
CI	0,425 0,000	0,277 0,000			
CC	0,465 0,000	0,269 0,000	0,749 0,000		
CM	0,413 0,000	0,169 0,000	0,523 0,000	0,633 0,000	
CH	0,410 0,000	0,185 0,000	0,487 0,000	0,622 0,000	0,760 0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Estes resultados demonstram que todas as variáveis presentes neste estudo encontram-se positivamente relacionadas. Analisando as correlações entre os quatro tipos de cultura, pode-se afirmar que de uma forma geral há forte ligação entre eles com maior intensidade para a correlação em CH e CM ($r= 0,760$) e, gradativamente para CC e CI ($r= 0,749$), CC e CM ($r= 0,633$), CH e CC ($r= 0,622$), CM e CI ($r= 0,523$) e CH e CI ($r= 0,487$).

A correlação mais forte entre a CH e a CM corrobora com a linha teórica do modelo de Quinn, pois estas duas tipologias pertencem ao quadrante inferior, no qual predominam as ações voltadas ao controle. Pela aproximação dos indicadores, sugere, neste método de análise, que os níveis mais elevados de percepção sobre as práticas de RSC estão associados a níveis mais elevados de cultura organizacional nas suas diferentes dimensões.

Já a variável CA apresenta uma correlação com menor intensidade quanto às práticas de responsabilidade social ($r= 0,379$) e uma baixa correlação com os quatro tipos de cultura, com peso maior para a CI ($r= 0,277$), CC ($r= 0,269$), CH ($r= 0,185$) e CM ($r= 0,169$), o que evidencia que esta variável dependente, mesmo com correlações positivas com as demais variáveis, não sofre influência significativa das mesmas.



6.2 ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR

Para cada correlação entre todas as variáveis, foi realizada uma análise de regressão linear para determinar o R² (Coeficiente de Determinação), com o objetivo de testar o efeito moderador. Como os Valores-P < α, rejeitamos as hipóteses nulas, portanto é possível dizer que a associação entre as variáveis estudadas é estatisticamente comprovada.

A análise de regressão linear entre as variáveis CA e RSC foi estabelecida pela equação: $CA = 1,390 + 0,4306 RSC$. O sumário do modelo apresenta-se com os seguintes indicadores – S: 0,681986; R²: 15,1%; R² (aj) de 15,0%. Embora a equação da reta ajustada explique pouco sobre a variabilidade das respostas de CA (baixo R²), a associação das variáveis CA e RSC é significativa (baixo valor p) e o coeficiente angular positivo de 0,4306 indica uma tendência do aumento de CA, conforme o aumento de RSC.

A análise de regressão linear entre as variáveis CI e RSC foi estabelecida pela equação $CI = 1,301 + 0,7317 RSC$. O sumário do modelo apresenta-se com os seguintes indicadores – S: 0,928945; R²: 21,69%; R² (aj) de 21,57%. A associação das variáveis CI e RSC é significativa (baixo valor p) e o coeficiente angular positivo de 0,7317 indica uma alta tendência do aumento de CI, conforme o aumento de RSC.

A análise de regressão linear entre as variáveis CC e RSC foi estabelecida pela equação $CC = 1,210 + 0,8085 RSC$. O sumário do modelo apresenta-se com os seguintes indicadores – S: 0,866345; R²: 28,00%; R² (aj) de 27,89%. A associação das variáveis CC e RSC é significativa (baixo valor p) e o coeficiente angular positivo de 0,8085 indica uma alta tendência do aumento de CC conforme o aumento de RSC.

A análise de regressão linear entre as variáveis CH e RSC foi estabelecida pela equação $CH = 1,782 + 0,7628 RSC$. O sumário do modelo apresenta-se com os seguintes indicadores – S: 0,894165; R²: 24,52%; R² (aj) de 24,41%. Assim com as outras variáveis, a associação entre CH e RSC é significativa (baixo valor p) e o coeficiente angular positivo de 0,7628 indica uma alta tendência do aumento de CH, conforme o aumento de RSC

A análise de regressão linear entre as variáveis CM e RSC foi estabelecida pela equação de regressão $CM = 1,896 + 0,7212 RSC$. O sumário do modelo apresenta-se



com os seguintes indicadores – S: 0,857639; R2: 24,00%; R2 (aj) de 23,88%. e a associação entre estas variáveis apresenta a mesma tendência das anteriores.

Com o objetivo de testar o efeito de moderação da variável cultura em suas quatro tipologias centrou-se a variável independente – RSC, construindo-se os indicadores de interação entre todas as variáveis, reforçando que uma variável é considerada moderadora quando afeta a correlação entre a variável independente e a variável dependente (Marôco, 2006).

Realizou-se a análise dos efeitos das quatro dimensões da cultura organizacional concomitantemente à variável comprometimento organizacional e, num segundo momento, apurou-se o efeito específico de cada uma das quatro dimensões.

Os coeficientes globais das regressões múltiplas entre a RSC, o CA e o efeito moderador das quatro tipologias de cultura organizacional são os apresentados na tabela 03, tendo o sumário do modelo os seguintes indicadores: S: 0,664524; R2: 20,41%; R2 (aj) de 19,28% e R2 (pred) de 16,89%, com a seguinte equação de regressão:

$$CO = 2,657 - 0,009 RSO - 0,633 CI + 0,288 CC - 0,036 CM + 0,100 CH + 0,1789 RSO*CI - 0,0503 RSO*CC - 0,0067 RSO*CM - 0,0238 RSO*CH$$

Tabela 03 - Modelo global das regressões lineares

Termo	Coef(B)	EP de Coef	Valor-T	Valor-P
Constante	2,657	0,554	4,79	0,000**
RSC	-0,009	0,147	-0,06	0,953
CI	-0,633	0,271	-2,34	0,020*
CC	0,288	0,281	1,03	0,305
CM	-0,036	0,254	-0,14	0,888
CH	0,100	0,257	0,39	0,697
RSC*CI	0,1789	0,0651	2,75	0,006**
RSC*CC	-0,0503	0,0706	-0,71	0,476
RSC*CM	-0,0067	0,0652	-0,10	0,918
RSC*CH	-0,0238	0,0660	-0,36	0,719

Fonte: Dados da pesquisa *p < 0,05 **p < 0,01

Com valor de B= -0,009 e p>0,05, pode-se concluir que mesmo a RSC quando na análise de correlação apresentar uma associação positiva com a variável CA, com



esta nova análise pode-se deduzir que essa associação não causa um efeito significativo.

Dessa forma, a **hipótese 1**, as práticas de RSC estão positivamente relacionadas com o CA dos colaboradores, está validada, pois há uma associação positiva, segundo [Henseler, Ringle and Sinkovics \(2009\)](#), com uma intensidade fraca.

Buscando uma análise mais aprofundada, com recortes mais pontuais, testou-se, separadamente, o efeito moderador de cada tipologia de cultura e os resultados apresentados estão detalhados na tabela 04.

Tabela 04 - Resultados individuais das regressões lineares

Termo	Coef(B)	EP de Coef	Valor-T	Valor-P
CI				
Constante	2,841	0,492	5,77	0,000**
RSC	-0,0071	0,122	-0,58	0,564
CI	-0,309	0,130	-2,39	0,017*
RSC*CI	0,1076	0,0306	3,52	0,000**
CC				
Constante	2,497	0,481	5,19	0,000**
RSC	-0,000	0,126	0,00	0,999
CC	-0,194	0,119	-1,64	0,102
RSC*CC	0,0813	0,0290	2,80	0,005**
CM				
Constante	2,637	0,543	4,85	0,000**
RSC	0,054	0,145	0,37	0,712
CM	-0,266	0,121	-2,19	0,029*
RSC*CM	0,0785	0,0307	2,56	0,011*
CH				
Constante	2,481	0,533	4,65	0,000**
RSC	0,0073	0,144	0,51	0,611
CH	-0,218	0,118	-1,84	0,066
RSC*CH	0,0705	0,0300	2,34	0,019*

Fonte: Dados da pesquisa *p < 0,05 **p < 0,01

Para a cultura inovativa, a equação foi $CA = 2,841 - 0,0071 RSC - 0,309 CI + 0,1076 RSC*CI$ e o sumário do modelo apresentou os seguintes indicadores: S: 0,664765; C: 19,59%; R2 (aj) de 19,22% e R2 (pred) de 18,11%. Em relação ao papel moderador, com indicadores de B= 0,1076 e p<0,01 conclui-se que, dentre as quatro tipologias, é esta que assume o principal efeito moderador entre a responsabilidade social corporativa e o comprometimento afetivo.



Dessa forma, a hipótese 2.b, que sinaliza a cultura inovativa/criação como variável moderadora preponderante na relação da percepção das práticas de RSC com o CA está validada.

Para a cultura de clã/grupal, a equação foi $CA = 2,497 - 0,0000 RSC - 0,194 CC + 0,0813 RSC*CO$ e o sumário do modelo apresentou os seguintes indicadores: S: 0,670006; R2: 18,32%; R2 (aj) de 17,94% e R2 (pred) de 16,84%. Para a cultura de mercado/racional, a equação foi $CA = 2,637 - 0,0054 RSC - 0,266 CM + 0,0785 RSC*CM$ e o sumário do modelo apresentou os seguintes indicadores: S: 0,678969; R2: 16,12%; R2 (aj) de 15,73% e R2 (pred) de 14,56%. Para a cultura hierárquica, a equação foi $CA = 2,481 + 0,0073 RSC - 0,218 CH + 0,0705 RSC*CH$ e o sumário do modelo apresentou os seguintes indicadores: S: 0,678671; R2: 16,20%; R2 (aj) de 15,80% e R2 (pred) de 14,73%. Dessa forma, as hipóteses 2.a, 2.c e 2.d – que sinalizam a CC, a CM e a CH como variáveis moderadoras preponderantes na relação da percepção das práticas de RSC com o CA não estão suportadas

7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho pautou-se em alguns contextos críticos que norteiam os modelos de gestão, como a variável de que as empresas, para serem competitivas, precisam repensar suas atividades em relação às questões ambientais, sociais e econômicas, ou seja, cada vez mais, a percepção de um mundo mais sustentável passa, necessariamente, pelos modelos de gestão responsável de negócios. Esse pensamento está presente nos ambientes corporativos e na ciência, com pesquisas e produções que trazem essa temática à discussão, com algumas dessas obras exploradas neste estudo.

A resposta para o problema central desta investigação foi positiva do ponto de vista da influência das práticas de RSC sobre o comprometimento afetivo, porém essa influência apresentou resultados com pouco intensidade (HENSELER; RINGLE, SINKOVICS; 2009), logo é factível afirmar que mesmo percebendo as ações voltadas à responsabilidade social, estas não desencadeiam de forma significativa um movimento que propicie aos seus colaboradores um entendimento que tais práticas devam ser consideradas relevantes na convergência dos seus valores individuais.



Quando considerada a percepção de que os colaboradores têm em relação aos indicadores que caracterizam os quatro tipos de cultura abordados, a cultura hierárquica ($\beta = 4.9305$) aparece como preponderante, com 83% de concordância em relação aos itens pesquisados, com ênfase maior para o item que trata o respeito à autoridade (respeitar/valorizar as lideranças da empresa).

Como há associação entre todas as variáveis indiferente às suas classificações, há correlação positiva da responsabilidade social corporativa com o comprometimento afetivo e com os quatro tipos de cultura e, em sendo o comprometimento afetivo a variável que sofre menor influência e as tipologias de cultura as de maior influência, é possível afirmar que os níveis de percepção sobre as práticas de responsabilidade social estão associados a níveis mais elevados de cultura organizacional, o que caracteriza o seu papel de moderação, porém neste estudo há pouca intensidade nessa relação.

Em virtude dessa afirmação, mesmo de forma tímida do papel moderador da cultura na relação entre RSC e CA, em outro procedimento estatístico, avaliou-se qual tipo exercia o papel de protagonista nesse processo e, tanto no modelo global como no modelo simples de regressão linear, a cultura inovativa apresentou-se, mediante os resultados obtidos, como a tipologia mais atuante nesse papel de moderação, o que sugere uma lacuna entre como os funcionários percebem a cultura e como ela deveria ser vista quanto à proposta de intensificar a associação positiva entre a RSC e o CA, o que valida a opção pela construção teórica deste estudo, no que diz respeito ao modelo dos valores concorrentes de Quinn e Rohrbaugh (1981) e como essa tipologia possibilita o estudo da cultura como variável moderadora.

Entende-se que o objetivo geral traçado para este trabalho foi atingido, pois o desenvolvimento teórico e os resultados da pesquisa de campo propiciaram de maneira plena investigar se as práticas de responsabilidade social afetam positivamente o comprometimento afetivo tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação, na perspectiva dos colaboradores de uma organização do setor logístico, conforme conclusões construídas.

Como nenhum estudo está isento de limitações, nesta pesquisa, a amostra pesquisada de 05 empresas pertencentes a um mesmo grupo empresarial, contribuiu com essa preocupação, que, mesmo com um número razoavelmente significativo de dados primários, pode ter gerado alguns enviesamentos.



Com a análise deste estudo, algumas reflexões podem ser feitas visando a uma agenda de pesquisas futuras, como, por exemplo, adotar este mesmo modelo em outros tipos de segmentos. Importante avaliar também o papel de outras variáveis moderadoras que possam explicar a relação entre RSC e CA, como perfis de liderança ou indicadores de satisfação no trabalho, ou alterar a relação de uma variável independente com duas ou mais variáveis explicativas.

A proposta desta pesquisa foi trabalhar a dimensão afetiva do comprometimento organizacional, mas, pelos resultados apresentados, sobretudo nos indicadores que revelaram até certo ponto o papel frágil da cultura como moderadora, fica uma motivação, e até certo ponto uma inquietação, em estender a pesquisa tomando como base o perfil multidimensional do comprometimento organizacional, ou seja, abranger também as dimensões instrumental e normativa do comprometimento organizacional.

REFERENCES

[AGARWALA, T](#) *et al.*. Work-family culture and organizational commitment A multidimensional cross-national study. **Personnel Review**, v. 49, ed. 7, esp. SI, p. 1467-1486, 2020, DOI: 10.1108/PR-11-2019-0608. Acesso em 20 nov.2021

[AHMAD, R.](#) *et al.*. The nexus of corporate social responsibility (CSR), affective commitment and organizational citizenship behaviour in academia a model of trust. **Employee Relations**, v.42, ed.1, p.232-247, 2020. DOI: 10.1108/ER-04-2018-0105. Acesso em 20 jan.2021

[ALLEN, G.W.](#), [ATTOH, P.A.](#), [GONG, T.](#) Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. **Social Responsibility Journal**, v.13, ed.3, p.585-600, 2017. DOI: 10.1108/SRJ-11-2016-0193. Acesso em 15 abr.2019.

BANSAL, P.; SONG, H. Similar But Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. **Academy of Management Annals**. NY, 11. 105-149. 2017. DOI: 10.5465/anais.2015.0095. Acesso em 30 jan.2020

BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento organizacional. In SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p.49-95.

CAMPBELL, J. P. On the nature of organizational effectiveness. *In*: GOODMAN; P.S.; PENNUNGS, J.M. **New perspective on Organizational Effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.



CARROLL, A. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & Society Review**, Massachusetts. 38: 268-295, 1999. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>. Acesso em 30 set. 2109

CARROLL, A.; SHABANA, K. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. **International Journal of Management Reviews**, 12 (1): 85-105, 2010. DOI: [10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x). Acesso em 30 set.2019

CÉSAR, L. G. D., NEVES, L. A. Atuação da Gestão de Pessoas no Fortalecimento do Comprometimento Organizacional Pós Pandemia: A Cultura Organizacional como Caminho. **Revista Valore**, [S.l.], v. 5, p. 192-205, set. 2020. <https://doi.org/10.22408/rev502020656192-205>. Acesso em 10 fev. 2021.

CHAGAS, V. S. **A responsabilidade social e o compromisso organizacional no setor hoteleiro: O papel moderador da cultura organizacional**. Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, 2018.

COMISSÃO EUROPEIA. **Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das organizações**. Bruxelas: Comissão Europeia, 2001. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=EN>. Acesso em: 20 abr. 2020.

CONTREIRAS, M.L. **Eficácia dos anúncios nostálgicos e não nostálgicos, com ou sem marcadores de probabilidade, em Portugal e no Brasil: Atitudes face a duas marcas globais e intenções de compra dos seus produtos**. Tese de Mestrado, ISCTE –IUL, 2015. Lisboa

COSTA, L. M. da S. S. A cultura organizacional e seus impactos na formação das estratégias empresariais. **Revista de Gestão e Secretariado**, 14(11), 19662–19680. 2023. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i11.3145>

COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 75-96, 2002. [DOI.org/10.1590/S1415-65552002000300005](https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000300005). Acesso em 30 set. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3.ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

[DANG, V. T.](#); [VU, T. T.](#); [NGUYEN, P. T.](#) Workplace learning and foreign workers' commitment to host cultural organization: the effects of cross-cultural adjustment and supervisor trust. **Employee Relations**, v.43, ed.1, p.297-317, 2020. DOI: 10.1108/ER-02-2020-0039. Acesso em 30 jan.2021.



DA SILVA, LX; et al. Efeitos da liderança transformacional e da responsabilidade social corporativa no comprometimento organizacional e na cidadania. **Contabilidade e Negócios**, 18 (36), 217-242, 2023. <https://doi.org/10.18800/contancia.202302.005>
DENISON, D. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: John Wiley & Sons, 1990.

DUARTE, A. P.; GOMES, D. R.; NEVES, J. 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, 2014. DOI: [10.1016/j.tekhne.2015.01.004](https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.004). Acesso em 20 set. 2019.

GEORGE. N. A.; ABOOBAKER, N.; EDWARD, M. Corporate social responsibility and organizational commitment: effects os CSR attitude, organizational trust and identification. **Society and Business Review**, v.15, ed.3, p.255-272, 2020. Doi: 10.1108/SBR-04-2020-0057. Acesso em 30 mar. 2021

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. v.1. p.199. São Paulo: Atlas, 2004.

[GORONDUTSE, A. H.](#), [HILMAN, H.](#) The moderating effect of organisational culture on the commitment to corporate social responsibility (CSR) and the performance of SME's in Nigeria. **Journal of General Management**, v.42, ed.1, p.65-77, 2016. DOI: 10.1177/030630701604200105. Acesso em 30 mai. 2019

[HENSELER, J.](#); [RINGLE, C. M.](#); [SINKOVICS, R. R.](#) The use of partial least squares path modeling in international marketing", [SINKOVICS, R. R.](#); [GHAURI, P.N.](#) (Ed.) **New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing)** v. 20, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2009, pp. 277-319 [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014). Acesso em 20 mar. 2019.

[HIDALGO-PENATE, A.](#); [NIEVES, J](#) [PADRON-ROBAINA, V.](#) The influence of employees' knowledge, organisational commitment, and culture on the innovativeness of vocational educational. **Knowledge Management Research & Practice**, 2020. DOI: 10.1080/14778238.2020.1774431. Acesso em 30 mar. 2021.

JORDÃO, C. Q. A responsabilidade social e cultura organizacional: impactos nas atitudes e nos comportamentos dos trabalhadores. **Revista Gestão em Análise**, v.8, n.3, p.22-45, 2010, doi:10.12662/2359-618xregea.v8i3.p22-45, 2019. Acesso em 30 ago. 2019.

JOSÉ, N. **A Relação entre Responsabilidade Social e a Implicação dos colaboradores: O papel mediador da Justiça Organizacional**. Tese de mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa, 2013.

KELMAN, H. C. Compliance, identification and interacion: three processes of attitude change. **Journal od Conflict Resolution**, n.2, p.51-60, 1958. Disponível em https://scholar.harvard.edu/files/hckelman/files/Compliance_identification_and_intern_alization.pdf. Acesso em 20 ago. 2019



LEAL, S.; LOPES, A. A cultura organizacional como antecedente das práticas de responsabilidade social: Um estudo aplicado a organizações de Economia Social. In: RÍOS-MANRÍQUEZ, M.; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, M. D. **Responsabilidad Social Empresarial: Desde una Visión Internacional**. España: RENUTEG, 2019, p. 122-138. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/337388099_Responsabilidad_Social_Empresarial_desde_una_vision_internacional, Acesso em 30 out. 2019

MARÔCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. **Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach?** Questões antigas e soluções modernas? Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Laboratório de Psicologia, v.4, n.1, p.65-90: Portugal, 2006, Disponível em: <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/133/1/LP%20%281%29%20-%2065-90.pdf>. Acesso em 20 jan.2021.

MARQUES, J. F. S.; SANTOS, A. V.; ARAGÃO, J. M. C. Planejamento e Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior à Luz Dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 14-29, 2020. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/56810/planejamento-e-sustentabilidade-em-instituicoes-de-ensino-superior-a-luz-dos-objetivos-do-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em 30 mar. 2021

MASRY-HERZALLAH, A., DA'AS, R. Cultural values, school innovative climate and organizational affective commitment: a study of Israeli teachers, **International Journal of Educational Management**, v.23, n.2, p. 496-512, 2020 <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2020-0302>. Acesso em 20 mar. 2021.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis os the antecedentes, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, p.171-194, 1990. DOI: [10.1037//0033-2909.108.2.171](https://doi.org/10.1037//0033-2909.108.2.171). Acesso em 20 jun. 2019

MEDEIROS, C. A.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** [online]. vol.5, n.2, pp. 35-64, 2005. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/35225201_Comprometimento_organizacional_um_estudo_de_suas_relacoes_com_caracteristicas_organizacionais_e_desempenho_nas_empresas_hoteleiras. Acesso em 10 ago. 2019

MEYER, J. P. Commitment in a changing world of work. In Klein, H. J.; Becker, T. E.; Meyer, J. P. (Eds.), **Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions**. p.37-68. Florence: Routledge/Taylor and Francis Group, 2009.

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. DOI [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z). Acesso em 30 jan. 2019

MONTEIRO, JJ, BORTOLUZZI, DA, & LUNKES, RJ. Moderação da cultura organizacional na relação entre os controles formais e motivação intrínseca. **Enfoque:**



Reflexão Contábil, 42 (1), 119-132, 2023.
<https://doi.org/10.4025/enfoque.v42i1.58319>

MOWDAY, R. T.; STEERS R. M.; PORTER, L. W. 1979. The measurement of organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, n.14, p.224-247, 1979. DOI [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1). Acesso em 300 mar 2019

NASCIMENTO, J.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v.14, n.1, p.115-133, 2008. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/70647804.pdf>. Acesso em 30 set. 2019

NEVES, J. **Clima Organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: RH, 2000.

NEVES, J. Clima e cultura organizacional. In: CARVALHO FERREIRA J. M.; NEVES, J.; CAETANO, A. (orgs.). **Manual de psicossociologia das organizações**: Lisboa: McGraw-Hill, 2001, p.431-468.

[NGUYEN, T. H.](#); [TU, V. B.](#) Social Responsibility, organizational Commitment and Organizational Performance: Food processing enterprises in the Mekong River Delta. **Journal of Asian Finance Economics and Business**, v.7, ed.2, p.309-316, 2020. DOI: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.309. Acesso em 15 mar. 2021.

NIKPOUR, A. The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. **International Journal of Organization Leadership**, n.6, p. 65-72, 2017. DOI: [10.33844/ijol.2017.60432](https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432). Acesso em 15 set. 2019.

NUNES, D.; SANTOS, N.M.B. dos; NEVES, J. G.; **Cultura Organizacional, Comprometimento e Responsabilidade Social Corporativa**. Ponta Grossa/PR: Atena, 2023

[PASRICHA, P.](#); [SINGH, B.](#); [VERMA, P.](#) Ethical leadership, Organic Organizational Cultures and Corporate Social Responsibility: na empirical study in social enterprises. **Journal Of Business Ethics**, v.151, ed.4, p.941-958, 2018. DOI: 10.1007/s10551-017-3568-5. Acesso em 30 nov. 2019

PINHEIRO, R. G.; MENDONÇA, N. de. Responsabilidade social corporativa e a influência no valor da empresa. **RAGC**, Monte Carmelo, v.8, n.32, p.13-27, 2020. Disponível em <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/2014>. Acesso em 27 out.2019

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, n.29, p.363–377, 1983. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/2631061>. Acesso em 10 abr. 2019



QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A competing value approach to organizational effectiveness. **Public Productivity Review**, n.5, p. 122-140, 1981. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/3380029>. Acesso em 20 fev. 2019.

QUINN, R. E; CAMERON, K. S. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. 3.ed. San Francisco: Jossey-Bass: 2006.

RODRIGUES, M. A. V. O tratamento e análise de dados. In: SILVESTRE, H. C.; ARAÚJO, J. F. (coords). **Metodologia para a investigação social**. Lisboa: Escolar, 2018, cap. IX, p.171-210

SANTOS, N. M. B. F. dos. **Cultura Organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.

SANTOS, N. M. B. F. dos. 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, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000100004>. Acesso em 30 ago. 2019.

SANTOS N. M. B. F. *et al.* Human Capital Measurement: A Bibliometric Survey. In: Iano Y., *et al.* (eds) **Proceedings of the 4th Brazilian Technology Symposium (BTSym'18)**. BTSym 2018. Smart Innovation, Systems and Technologies, vol 140. Springer, Cham, 2019. Disponível em https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-16053-1_43. Acesso em 30 mar. 2019

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001

SERBAN, C. Social marketing and privately held companies: the impacts of corporate social responsibility activities on Romanian consumers. **Journal of food products marketing**, London, v.10, p. 81-92. DOI: 10.1080/10454446.2013.761538, 2013. Acesso em 30 jul. 2018

SILVA, C. R. M. *et al.*, Comprometimento Organizacional e Comportamento Sustentável no Trabalho: Evidências do Setor Público. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, p. 279-296, 2020. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44550>. Acesso em 10 mar. 2021

SILVA, L. P. da. *et al.*. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.30, n.3, p.401-420, Jul-Set 2018. DOI: 10.7819/rbgn.v20i3.3947. Acesso em 28 nov. 2020

SILVA, R. C. da., SÁ, M. A. D. de. Relação entre Cultura e Comprometimento Organizacional em uma Organização do Terceiro Setor em Recife-PE. **SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, [S.



l., v. 20, n. 2, p. 23–35, 2017. Disponível em <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/5563>. Acesso em 28 nov. 2020

SOARES, D.A.S.da.R., *et al.*, "Organizational culture and sustainability in Brazilian electricity companies", *RAUSP Management Journal*, v.53N.4 pp. 488-506, 2018. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0038>. Acesso em 10 jun. 2020

SOUZA, J. B.; SACOMANO, J. B.; KYRILLOS, S. L. Sustentabilidade empresarial e cultura organizacional sob a ótica das relações intraorganizacionais. **Anais da 6th International Workshop Advances in cleaner production**, São Paulo, 2017. Disponível em http://www.advancesincleanerproduction.net/sixth/files/sessoes/6B/6/souza_jb_et_al_academic.pdf. Acesso em 12 mar. 2021

TRIGUEIRO-FERNANDES, L. *et al.*. Refinamento da escala de bases do comprometimento organizacional. **BBR Brazilian Business Review**, 2019, doi: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.1>. Acesso em 25 nov. 2020.

TURKER, D. How corporate social responsibility influences organizational commitment. **Journal of business ethics**, n.89, p. 189-204, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>. Acesso em 18 set. 2019.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. *In*: STAW, B. M. **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI, 1977. p. 209-264.

