



Escola das Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O efeito da Perceção das Práticas de RSO na Orientação para o Cliente e na
Identificação Organizacional: o papel moderador da Satisfação com a
Comunicação Interna das Práticas de Responsabilidade Social nos colaboradores
do Setor Hoteleiro

Marco Aurélio da Mata Pereira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Auxiliar,

BRU-IUL

Coorientador:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação,

ISCTE-IUL

Setembro, 2017

Agradecimentos

Chegando ao fim desta etapa, não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que me ajudaram a completar este importante passo no meu percurso académico. O vosso apoio foi imprescindível e é dessa forma que guardo uma gratidão imensurável para com todos vós.

À Professora Patrícia, por me ter orientado e acompanhado ao longo deste processo. Ficar-lhe-ei para sempre grato pelos ensinamentos que me proporcionou na área que mais gosto. A sua disponibilidade em ajudar-me, as suas palavras de apoio quando algo corria menos bem, assim como a sua simpatia, sugestões e acima de tudo os desafios em ir mais além que foi colocando ao longo desta etapa permitiram-me chegar a esta fase com o sentimento de dever cumprido e, acima de tudo, com vontade de aprofundar os meus conhecimentos nesta área. Um muito obrigado!

Ao Professor José Neves, por todas as sugestões e comentários que me colocou. Fez-me pensar mais além, desafiando-me a agarrar as oportunidades e, assim, atingir melhores resultados.

À minha família, pelo apoio incondicional, força, confiança, amor e orgulho. Ajudaram-me a nunca duvidar de mim mesmo. Muito daquilo que faço é para que se orgulhem de mim e espero que a superação desta etapa tenha contribuído para isso.

À Carlota, pelo carinho demonstrado e por ter procurado ajudar-me e reconfortar-me sempre que algo não correu da melhor maneira. O seu apoio foi fortalecedor e encorajador.

À Sara Augusto, pelo companheirismo ao longo desta fase que partilhámos em conjunto.

Às organizações que aceitaram colaborar no presente estudo.

Aos meus amigos de Lisboa, que ao longo destes anos foram como uma segunda família. Apoiaram-me em momentos difíceis e lembraram-me que as frustrações acabarão sempre por surgir e que o mais importante é que saibamos nos adaptar e seguir o nosso caminho.

Aos meus amigos da Madeira, por toda a força e por serem uma das razões pela qual desejo sempre voltar à minha terra. Estou muito agradecido por não terem deixado que a nossa relação tivesse mudado ao longo destes anos apesar da distância que nos separou.

A todos aqueles que, de uma forma ou outra, contribuíram para que aqui chegasse.

Percepção das Práticas de RSO na Orientação para o Cliente e Identificação Organizacional: O papel moderador da Comunicação Interna das práticas de RSO nos colaboradores do Setor Hoteleiro.

Resumo

A Responsabilidade Social das Organizações (RSO) é um elemento estratégico para as organizações e é uma das temáticas em maior crescimento na literatura. Analisando a literatura que incide nos colaboradores do setor hoteleiro, verifica-se que existem poucos estudos focados na influência da RSO nos comportamentos e atitudes destes, havendo um maior enfoque nos benefícios financeiros que podem advir das práticas de RSO. Assim sendo, neste estudo procura-se explorar se as perceções de RSO dos colaboradores (nas dimensões comunidade e ambiente, trabalhadores e económica) influenciam a sua identificação organizacional e orientação para o cliente e de que forma a satisfação com a comunicação interna (SCI) de RSO poderá ter um papel moderador nestas relações. A escolha destas variáveis deveu-se predominantemente à sua preponderância no setor hoteleiro, mais concretamente nos comportamentos e desempenho dos colaboradores.

Para explorar este modelo, foi aplicado um inquérito a 381 colaboradores provenientes de 12 unidades hoteleiras que operam nas cidades do Funchal e Lisboa.

Os resultados mostram que existe uma relação direta positiva entre as perceções de RSO e a identificação organizacional, indicando que quanto mais os colaboradores percebem positivamente as práticas de RSO da sua organização, maior é a sua identificação organizacional. No que respeita à orientação para o cliente, apenas a RSO de dimensão económica tem efeito significativo, evidenciando que os colaboradores valorizam a posição competitiva da sua empresa a nível financeiro e tornam-se mais orientados para o cliente quando percebem que a organização tem práticas socialmente responsáveis nesta dimensão. Quanto ao efeito moderador da SCI de RSO, este só foi significativo na relação entre a RSO trabalhadores e a identificação organizacional.

O presente estudo reforça a importância das perceções de RSO, expandindo simultaneamente a literatura ao nível da identificação organizacional, orientação para o cliente e satisfação com a comunicação interna de RSO no setor hoteleiro.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social das Organizações, Hotelaria, Identificação Organizacional, Orientação para o Cliente, Satisfação com a Comunicação Interna.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is a strategic element for the organizations and is one of the tematics that is gaining more recognition in literature. After analysing the literature that explores the employees in the hospitality sector, it is evident that there are few studies that concentrate on the influence of CSR practices on the behaviours and attitudes of employees because there is a bigger focus on the financial benefits that may come when the organizations conduct this kind of practices. With this said, this study tries to explore if the employees perceptions of CSR (in the dimensions of community and environment, employees and economic) influence their organizational identification (OI), costumer orientation (CO) and the way that the Satisfaction with the Internal Communication (SIC) of CSR may have a role as moderator in these relations. The choice of these variables was due to their preponderance in the hospitality sector, more specifically in the behaviours and performance of employees. To explore this model, 381 employees from 12 hotel units that operate in the cities of Funchal and Lisbon were surveyed.

The results show that there is a direct and positive relation between CSR perceptions and organizational identification, demonstrating that the more employees perceive positively the CSR practices of their organization, the more organizational identification rises. Relatively to customer orientation, only the economic dimension of CSR has a significant effect, evidencing that employees valorize the competitive financial position of their organization and become more oriented towards customers when they perceive that the organization has socially responsible practices on this specific dimension. Relatively to the moderation effect of SIC, this effect was only significant in the relation between CSR on the employees dimension and OI. The present study reinforces the importance of CSR perceptions, expanding simultaneously the literature relative to organizacional identification, customer orientation and the satisfaction with the internal communication of CSR in the hospitality sector.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Hospitality, Organizational Identification, Customer Orientation, Satisfaction with Internal Communication.

Índice

Introdução.....	1
I. Enquadramento teórico.....	5
1.1 – Responsabilidade Social das Organizações.....	5
1.2 – A Responsabilidade Social das Organizações no setor hoteleiro.....	11
1.3 – Identificação Organizacional.....	14
1.4 – Orientação para o Cliente.....	17
1.5 – O papel moderador da Satisfação com a Comunicação Interna de RSO.....	21
II. Método.....	27
2.1 – Procedimento.....	27
2.2 – Participantes.....	28
2.3 – Instrumentos.....	29
III. Resultados.....	32
3.1 – Teste ao modelo de investigação.....	35
IV. Discussão e Conclusão.....	43
Referências.....	52
Anexos.....	62
Anexo A.....	62
Anexo B.....	63
Anexo C.....	64
Anexo D.....	65
Anexo E.....	66
Anexo F.....	67

Índice de Quadros

Quadro 1.1. <i>Indicadores de desempenho nas diferentes dimensões e áreas de atuação da RSO</i>	8
Quadro 2.1. <i>Caraterização das unidades hoteleiras que participaram no estudo</i>	29
Quadro 3.1. <i>Médias, desvios-padrão, consistência interna e correlações entre variáveis</i>	34
Quadro 3.2. <i>Efeito das perceções de RSO na identificação organizacional</i>	36
Quadro 3.3. <i>Efeito das perceções de RSO na orientação para o cliente</i>	37
Quadro 3.4. <i>Efeito de moderação da SCI de RSO na relação entre as perceções de RSO na dimensão comunidade e ambiente e a identificação organizacional</i>	38
Quadro 3.5. <i>Efeito de moderação da SCI de RSO na relação entre as perceções de RSO na dimensão económica e a identificação organizacional</i>	39
Quadro 3.6. <i>Efeito de moderação da SCI de RSO na relação entre as perceções de RSO na dimensão trabalhadores e a identificação organizacional</i>	40
Quadro 3.7. <i>Efeito de moderação da SCI de RSO na relação entre as perceções de RSO e a Orientação para o Cliente nas dimensões Comunidade e Ambiente, Trabalhadores e Económica</i>	42

Índice de Figuras

Figura 1.1. <i>Modelo de Investigação</i>	26
Figura 1.3. <i>Efeito de moderação da SCI de RSO na relação entre as percepções de RSO na dimensão trabalhadores e a identificação organizacional</i>	41

Percepção das Práticas de RSO na Orientação para o Cliente e Identificação Organizacional: O papel moderador da Comunicação Interna das práticas de RSO nos colaboradores do Setor Hoteleiro.

Glossário de Siglas

RSO – Responsabilidade Social das Organizações

IO – Identificação com a Organização

OC – Orientação para o Cliente

CO – Comunicação Organizacional

CI – Comunicação Interna

SCI – Satisfação com a Comunicação Interna

GRH – Gestão de Recursos Humanos

Percepção das Práticas de RSO na Orientação para o Cliente e Identificação Organizacional: O papel moderador da Comunicação Interna das práticas de RSO nos colaboradores do Setor Hoteleiro.

INTRODUÇÃO

Tendo em conta a alta competitividade existente entre as organizações, é imprescindível que as mesmas tenham a capacidade de implementar estratégias eficientes e inovadoras que garantam a sua sobrevivência e que fomentem o seu progresso económico. No entanto, é frequente que as empresas, nesta sua constante procura por uma posição competitiva no mercado, não calculem as externalidades que produzem, assim como não façam uma avaliação das consequências que a sua atividade despoleta na sociedade (Rodrigues & Duarte, 2011). É segundo esta problemática que o conceito da Responsabilidade Social das Organizações (RSO) tem vindo a ganhar uma grande preponderância no contexto empresarial. O impacto que as atividades económicas das organizações trazem para a sociedade, assim como as pressões exercidas pelos clientes, colaboradores, comunidades e *stakeholders* institucionais, tem tido grande relevância no desenvolvimento das práticas de responsabilidade social das empresas (Jacinto & Carvalho, 2009). Cada vez mais, as empresas têm reconhecido a necessidade de promover a sustentabilidade e o equilíbrio entre a sua performance financeira e a projeção de uma imagem positiva para o público através da sua adesão a iniciativas de cariz social e ambiental (Mozes, Josman & Yaniv, 2011).

No entanto, alcançar um desenvolvimento sustentável é um dos maiores desafios para a humanidade e muitas organizações contribuem para esta problemática. Segundo Waddock (2008), um grande número de empresas tem em mente apenas os seus interesses económicos e não têm em consideração o impacto que as suas estratégias e práticas vão ter nos seus *stakeholders*, tanto internos como externos.

As organizações, ao terem recursos significativos, poder e influência sobre o funcionamento dos mercados, economias e as vidas das pessoas, são, consequentemente, atores sociais no atual contexto socioeconómico. Desta forma, o caminho para o desenvolvimento sustentável só é possível se as organizações estiverem efetivamente envolvidas neste processo (Santos, Santos, Pereira & Silva, 2006). Um desenvolvimento sustentável, por sua vez, é aquele que vai ao encontro da resposta às necessidades do presente sem pôr em causa a capacidade das gerações futuras em atenderem às suas próprias necessidades (World Commission on Environment and Development, 1987). Esta perspetiva implica que se favoreça de forma igualitária o desenvolvimento a nível social, ambiental e económico, tal como refere Elkington (1998) na sua abordagem conhecida como *Triple Bottom Line*.

De facto, reconhece-se cada vez mais que as organizações têm responsabilidades diversas

para com a sociedade, sendo que estas ultrapassam, em grande medida, a visão reducionista de que o seu único objetivo é fomentar a obtenção de lucro e a maximização do seu valor no mercado (Font, Walmsley, Cogotti, McCombes & Hausler, 2012). Reflete-se assim a mudança das percepções da sociedade relativamente ao lugar das corporações no contexto socioeconómico atual e o consequente aumento da pressão exercida pelos diversos *stakeholders* (Hansen, Ibarra & Pyer, 2010; Porter & Kramer, 2011). Desta forma, múltiplos membros da sociedade valorizam cada vez mais as condutas de responsabilidade social das organizações (Kim & Han, 2010; Tsai, Tsang & Cheng, 2012).

A RSO está diretamente interligada com as expetativas dos constituintes da sociedade relativamente ao comportamento corporativo que as organizações devem adotar (Branco & Rodrigues, 2007). Esta realidade global pressupõe a utilização de uma abordagem multidimensional na utilização das práticas de RSO. Assim sendo, uma boa gestão empresarial implica que seja dada uma importância e atenção acrescidas aos vários fatores relativos à performance organizacional e ainda à envolvência dos seus *stakeholders* internos e externos de uma forma estratégica (Harrison & Freeman, 1999). Atendendo à perspetiva de Freeman (1984), os *stakeholders* são indivíduos ou grupos com quem as organizações interagem e que por sua vez têm interesses ou uma parte investida na empresa, podendo estes ser colaboradores, consumidores, fornecedores e comunidades locais. É imprescindível que, no contexto da atividade, sobrevivência e performance das organizações, haja uma gestão das práticas de RSO para que estas foquem o seu funcionamento não só no contexto de mercado mas também na sua responsabilidade em zelar pelos interesses de outros atores sociais, promovendo assim a envolvência dos diferentes *stakeholders* (Freeman, 1984).

É desta forma que a RSO tornou-se uma das temáticas que mais interesse tem gerado nos últimos anos. Os potenciais benefícios para as organizações, decorrentes da adoção de práticas de responsabilidade social, têm vindo a ser alvo de uma crescente investigação (Kotler & Lee, 2005), o que por sua vez reforça a sua importância no atual contexto socioeconómico.

Segundo Aguinis e Glavas (2012), muitos dos estudos realizados evidenciam que as organizações aderem em grande parte às práticas de RSO devido a questões instrumentais, com a finalidade de promoverem, por exemplo, melhores resultados financeiros (Orlitzky, 2008; Peloza, 2009), e de ainda aumentarem a sua atratividade (Brekke & Nyborg, 2008; Murillo & Lozano, 2006) e reputação (Brammer & Pavelin, 2006; Waddock & Graves, 1997a).

No entanto, torna-se evidente que existe uma lacuna na investigação da temática da RSO, na medida em que há um foco reduzido na análise de cariz mais individual (Aguinis & Glavas,

2012). Tal facto resulta numa incongruência na medida em que os colaboradores são aqueles que realmente executam as tarefas inerentes à RSO, o que por sua vez pressupõe que os mesmos deveriam ser considerados um dos *stakeholders* mais importantes das empresas e o impacto destas práticas nos mesmos deveria ser mais explorado (Werther & Chandler, 2011). Ainda assim já existem alguns estudos que analisam o efeito das práticas de RSO nos comportamentos e atitudes dos colaboradores, sendo que os seus resultados indicam que as perceções face às práticas de RSO estão associadas a uma maior satisfação no trabalho e implicação com a organização, assim como uma maior retenção, identificação organizacional e comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores (e.g., Turban & Greening, 1997; Brammer, Millington e Rayton, 2007; Jones, 2010; Jacinto & Carvalho, 2009; Duarte, 2011).

O setor hoteleiro constitui um segmento de atividade com grande preponderância na economia nacional e internacional (World Economic Forum, 2013). Nesse sentido, considerou-se relevante analisar de que forma as atitudes e comportamentos dos colaboradores deste contexto em particular são influenciados pelo desempenho social das organizações. Existem alguns estudos que analisam a ligação entre a RSO e os comportamentos e perceções dos colaboradores mas um número muito reduzido dos mesmos incidiu-se no contexto hoteleiro (Lee, Song, Lee, Lee & Bernhard, 2013). Esta análise é ainda mais reduzida em Portugal e é tendo em conta esta limitação que será analisado o efeito da perceção dos colaboradores face às práticas de RSO em duas variáveis com grande preponderância na atividade das unidades hoteleiras: a Identificação Organizacional (IO) e a Orientação para o Cliente (OC). Tendo em conta que o desempenho das empresas deste setor depende diretamente da qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores e de variáveis comportamentais que têm um impacto na motivação e satisfação dos mesmos no seu contexto de trabalho, é importante que se analisem estas variáveis.

A Satisfação com a Comunicação Interna (SCI) das práticas de responsabilidade social das empresas surge por sua vez como potencial moderadora dessa relação. Esta variável poderá ter um efeito moderador na relação entre as perceções de RSO e a IO e OC visto que a própria comunicação destas práticas, e a satisfação dos colaboradores face à mesma, poderá ter influência na forma como as perceções de RSO influenciam os colaboradores a nível da sua IO e OC. Segundo Argenti (1996), a CI é de extrema importância no contexto organizacional na medida em que fomenta o bem-estar dos *stakeholders* internos. É desta forma que o autor refere que, cada vez mais, é imprescindível que as organizações pensem seriamente na forma como comunicam com os seus colaboradores.

Através da inclusão da SCI como moderadora no modelo de investigação do presente estudo, pretende-se colmatar um lapso existente na literatura, sendo que a maior parte da investigação baseia-se nos efeitos da comunicação das práticas de responsabilidade social nos *stakeholders* externos (e.g. consumidores e fornecedores), o que por sua vez evidencia o reduzido enfoque no estudo das percepções dos colaboradores no que concerne à comunicação destas práticas (Tsai et al., 2012). Verifica-se também a existência desta tendência na literatura relativa ao setor da hotelaria e é tendo em conta esta problemática que será analisado o efeito moderador das percepções dos colaboradores face à CI de RSO na relação entre as percepções das práticas de RSO na identificação organizacional e orientação para o cliente dos colaboradores que laboram neste setor.

A presente dissertação está organizada da seguinte forma: primeiramente será apresentada uma revisão de literatura relativa às variáveis em análise, com algumas das abordagens mencionadas na literatura e as relações já existentes, sendo em simultâneo apresentadas as hipóteses de investigação a testar. De seguida, será exposto o método, no qual é feita a descrição da amostra, do procedimento de recolha de dados e dos instrumentos utilizados para a operacionalização das variáveis. Numa fase posterior, proceder-se-á à apresentação dos resultados decorrentes das análises estatísticas, que serão discutidos seguidamente, retirando-se as principais conclusões. Por último, serão identificadas algumas limitações do estudo e sugeridas possíveis linhas para investigações futuras.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 – Responsabilidade Social das Organizações

As mudanças de cariz político, social, cultural e organizacional que ocorreram nas últimas décadas despoletaram, em grande medida, o interesse na área da responsabilidade social das organizações. Cada vez mais, as empresas percebem que as práticas de RSO têm grande valor a nível estratégico e que, consequentemente, podem traduzir-se em resultados positivos na medida em que promovem a competitividade das empresas no mercado. No entanto, é claro o papel e as responsabilidades que as organizações têm nas sociedades onde operam visto que devem ter em consideração quais são os impactos que o seu funcionamento traz para o meio circundante. De facto, e atendendo à perspetiva de McWilliams e Siegels (2001), esta problemática traduz-se no crescente desenvolvimento de práticas que proporcionam benefícios de cariz social, sendo que se ultrapassa o que está codificado pela lei e os interesses económicos e individualistas das organizações. Os mesmos autores referem ainda que as empresas devem atentar à preservação ambiental e ao desenvolvimento da sociedade, renegando assim a perspetiva de que as empresas devem apenas procurar a acumulação de riqueza e maximização dos lucros sem ter em conta o impacto que a sua atividade pode trazer para o ambiente.

Publicações relacionadas com a relação entre as empresas, a sociedade e o ambiente têm vindo a aumentar na imprensa académica e popular. Também o desenvolvimento das normas e certificações nacionais e internacionais, a emergência de associações dedicadas à RSO e ainda a quantidade de iniciativas como *workshops*, conferências e outras atividades organizadas pelo público e entidades privadas para discutirem a temática da RSO evidencia claramente a atenção crescente que este tópico tem vindo a ganhar (Neves & Bento, 2005; Waddock, 2008). Segundo Carroll e Shabana (2010), ainda que só a partir do ano de 2005 se tenha registado um grande aumento da investigação nesta área, a temática da RSO é abordada há algumas décadas. Diferentes interpretações e definições foram propostas ao longo dos anos. Inicialmente, a RSO encontrava-se mais associada aos homens de negócios mas, nos anos 50, esta tendência inverteu-se e entrou-se assim na era moderna da responsabilidade social (Carroll, 1999). Foi a partir desta época que, para além de existir uma preocupação com as empresas e os indivíduos, se passou a valorizar mais a sociedade, visto que começou a haver um maior foco no desempenho social.

A década de 1960 foi, por sua vez, marcada pela expansão da literatura relativa à RSO. Houve um crescimento significativo de tentativas para definir o conceito da responsabilidade social das organizações assim como um maior esforço para analisar qual a sua importância no contexto dos negócios e da sociedade. Foi nesta fase que Davis (1960, citado por Carroll, 1999) definiu a RSO como um conjunto de decisões e iniciativas levadas a cabo pelos homens de negócio que não se restringem apenas aos interesses económicos e técnicos das empresas. Segundo o mesmo autor, este tipo de iniciativas tinha a capacidade de fomentar, a longo prazo, ganhos económicos para as empresas. Também McGuire (1963, citado por Duarte, 2011) contribuiu para a literatura relativa ao constructo de RSO. Na sua ótica, a RSO pressupõe que as organizações têm responsabilidades para com a sociedade, afastando-se assim da perspetiva de que devem apenas cumprir obrigações económicas e jurídicas.

Na década de 1970 houve uma grande proliferação de novas definições de RSO e foi dada uma maior ênfase ao desempenho social das empresas. Foi nesta década que surgiu o muito citado modelo das quatro componentes proposto por Carroll (1979), sendo que o mesmo especifica que a responsabilidade social das empresas engloba as expectativas que a sociedade tem a nível económico, legal, ético e filantrópico de forma a corresponder às necessidades do meio onde as organizações operam. Esta conceptualização corresponde por sua vez à perspetiva americana de RSO. Atendendo a esta perspetiva multidimensional proposta por Carroll (1979), e tendo em conta a dimensão económica da mesma, as organizações são percecionadas como instituições de cariz económico que têm a obrigação de produzir bens e serviços, sendo que estes por sua vez vão beneficiar a obtenção de lucros financeiros que permitem o retorno face ao investimento e, conseqüentemente, o crescimento económico. Na dimensão legal, as organizações devem desenvolver a sua atividade tendo em conta os procedimentos e práticas equitativas, cumprindo, dessa forma, as leis e regulamentos em vigor. A dimensão ética, por sua vez, corresponde às preocupações que não se encontram codificadas pela lei e que resultam das expectativas e valores existentes na sociedade. Por último, a dimensão filantrópica ou discrição, corresponde às atividades voluntárias que as organizações desenvolvem ou participam na sociedade, através de contributos económicos e de recursos humanos. Segundo Carroll (1999), as responsabilidades económicas e legais são exigidas pela sociedade, enquanto que as éticas são esperadas e as filantrópicas são desejadas. Resumidamente, é esperado que as empresas gerem lucros, cumpram a lei, adotem comportamentos éticos e que se envolvam ainda em causas sociais (Carroll, 1998, 1999).

A grande quantidade de definições relativas ao constructo de RSO evidencia a falta de

concordância entre os autores no que concerne à construção e estabelecimento de uma definição universal (Carroll, 1999; Duarte, 2014). Apesar desta divergência de perspetivas, as definições têm-se baseado, mais recentemente, no carácter voluntário das práticas organizacionais. Desta forma, as responsabilidades sociais são assumidas e não é dada atenção apenas às práticas relacionadas com a obtenção do lucro e do cumprimento da lei, demonstrando dessa forma o foco que se dá no efeito positivo que as empresas devem ter nas várias partes interessadas, indo para além dos interesses económicos (Duarte, 2011).

Para Serban (2013), implementar estratégias de RSO implica que haja um esforço pela parte das organizações em promover o equilíbrio entre os seus valores e expectativas com as necessidades da sociedade e dos seus principais *stakeholders*, podendo estes ser os acionistas, empregados, clientes, os fornecedores, as autoridades legais, a comunidade, a sociedade no geral e ainda grupos específicos.

Para o desenvolvimento desta abordagem mais contemporânea surgiu, em 2001, o contributo da Comissão Europeia, que definiu a RSO como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas atividades de negócio e na relação entre a organização e os seus *stakeholders*. Nesta conceção, as organizações devem ir além das obrigações legais e contribuir de forma efetiva para o desenvolvimento sustentável (Comissão Europeia, 2001).

As práticas relativas à responsabilidade social têm vindo a ser divididas em duas dimensões consoante o foco de ação, sendo estas a dimensão interna e a dimensão externa (Comissão Europeia, 2001). Na dimensão interna encontram-se questões relativas à gestão dos recursos humanos e ainda ao impacto que a atividade tem no ambiente e de que forma os *stakeholders* internos podem ser afetados. Na dimensão externa, por sua vez, encontram-se as questões que estão relacionadas com os *stakeholders* externos, podendo estes ser os clientes, parceiros, fornecedores, entre outros (Comissão Europeia, 2001).

Segundo Neves e Bento (2005), a RSO contempla três tipologias de atuação, sendo estas a área social, económica e ambiental, indo ao encontro da teoria *triple bottom line* proposta por Elkington (1998), onde estas áreas são os pilares para o desenvolvimento sustentável: pessoas (nível social), lucro (nível económico), planeta (nível ambiental).

Decorrentes da articulação entre as dimensões propostas pela Comissão Europeia (2001) na sua perspetiva de RSO e as áreas de atuação referidas por Neves e Bento (2005), surgem seis campos ou categorias de responsabilidade empresarial. Assim sendo, a responsabilidade social interna refere-se à responsabilidade que as empresas têm para com as pessoas que laboram nas mesmas, enquanto que a responsabilidade social externa está relacionada com os indivíduos

que estão fora da organização. A responsabilidade económica interna está relacionada com a responsabilidade que as empresas têm em atingir a prosperidade económica, enquanto que a responsabilidade económica externa procura contribuir para a prosperidade da economia da sociedade. Por último, a responsabilidade ambiental interna concentra-se na responsabilidade de diminuir o impacto ambiental ao nível das atividades de negócio e a responsabilidade ambiental externa foca-se na responsabilidade que as empresas têm no que concerne à proteção e preservação ambiental. O quadro 1.1. indica os vários aspetos relativos às dimensões e áreas de atuação da RSO.

Quadro 1.1. *Indicadores de desempenho nas diferentes dimensões e áreas de atuação da RSO (adaptado de Neves e Bento, 2005)*

Dimensão	Área de atuação		
	<i>Social</i>	<i>Económica</i>	<i>Ambiental</i>
<i>Interna</i>	Clima social Empregabilidade Gestão e desenvolvimento dos Recursos Humanos	Adequabilidade Perenidade Sustentabilidade Eficácia	Segurança no trabalho Condições de trabalho Saúde ocupacional Gestão dos impactos ambientais
<i>Externa</i>	Voluntariado empresarial Apoio sociocultural Relação com a comunidade	Apoio socioeconómico Patrocínios	Proteção e conservação ambiental

Mais recentemente, foi proposta pela Comissão Europeia (2011) uma segunda definição de RSO sendo que nesta conceptualização foi dado um foco acrescido ao impacto das organizações em níveis diferentes e foi referido ainda que uma organização socialmente responsável deverá ter capacidade para cumprir dois objetivos, sendo estes a fomentação da criação de valor partilhado para com os seus *stakeholders* e ainda para com a sociedade no geral e, por último, tem de identificar, prevenir e minimizar os efeitos negativos inerentes à sua atividade.

Para este estudo foi utilizada uma definição de RSO mais contemporânea e que vai ao encontro desta perspetiva Europeia. Esta corresponde à proposta de McWilliams e Siegel (2001), que se referem às práticas de responsabilidade social das organizações como as

atividades que contribuem para o bem-estar social, indo para além dos interesses individuais da empresa e daquilo que é requerido legalmente. Alguns exemplos destas iniciativas incluem ir além dos requerimentos legais no que concerne à adoção de programas relativos à gestão de recursos humanos, assim como apoiar negócios locais e desenvolver atividades de sustentabilidade ecológica. Resumidamente, as práticas desenvolvidas focam-se na satisfação das necessidades das organizações, dos empregados, dos clientes e da comunidade em geral (McWilliams & Siegel, 2001).

De facto, constata-se assim o aparecimento de uma visão pluridimensional do que deve ser uma organização socialmente responsável. Para alguns indivíduos, uma organização socialmente responsável é aquela que é solidária e que se preocupa realmente com o meio ambiente, enquanto que para outros é a organização que tem a capacidade de ser eficiente, ética e economicamente viável. Uma outra visão é a de que estas organizações têm que se preocupar e cuidar dos seus colaboradores e das suas famílias (Duarte, Mouro & Neves, 2010). A partir desta multidimensionalidade do constructo, surge um modelo que idealiza a RSO à volta de três dimensões: os trabalhadores, dimensão esta que envolve a preocupação com o bem-estar dos colaboradores; a comunidade e ambiente, correspondente às preocupações inerentes ao suporte de operações sustentáveis e à retribuição ao meio envolvente, mais concretamente na preservação ambiental e na contribuição para o desenvolvimento da comunidade; e por último, a dimensão económica, que corresponde ao assegurar de uma boa performance financeira (Duarte, 2011). Este modelo tridimensional foi construído e validado tendo como base amostras portuguesas (e.g. Duarte, 2011; Duarte & Neves, 2012; Duarte, Neves & Teixeira, 2014).

Ainda que exista uma grande diversidade de teorias relativas à RSO na atualidade, é pouco provável que se concetualize a temática sem referir os *stakeholders*, sendo que estes correspondem a qualquer indivíduo ou grupo que pode ter influência ou ser afetado pelas atividades e objetivos organizacionais (Freeman, 1984; Donald & Preston, 1995). De facto, através desta relação direta entre as empresas e os seus *stakeholders*, as empresas acabam por ganhar benefícios ao implementar estratégias de RSO que satisfaçam os demais interesses das várias partes interessadas dessa organização.

No entanto, a grande maioria das investigações tem-se centrado nos *stakeholders* externos (e.g. consumidores e potenciais investidores) com o objetivo de se analisar, por exemplo, quais são os impactos financeiros (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003; Waddock & Graves, 1997b), assim como o impacto a nível de atratividade (Duarte, Gomes & Neves, 2014; Greening & Turban, 2000) e reputação (Fombrun & Shanley, 1990; Turban & Greening, 1997) das empresas

que implementam práticas socialmente responsáveis.

Desta forma, e tendo em conta os próprios objetivos deste estudo, que se centram na análise e efeitos das percepções dos colaboradores face às práticas de responsabilidade social das organizações onde laboram, e ainda tendo em consideração a menor investigação existente na literatura face a esta área (Duarte & Neves, 2010; Aguinis & Glavas, 2012), reconhece-se que estes são fulcrais para a atividade organizacional e, como tal, é imprescindível que as empresas tenham a capacidade de desenvolver práticas com o objetivo de originar benefícios para os seus trabalhadores, sendo que estes devem, por sua vez, perceber positivamente este esforço despendido pelos gestores nesse sentido (Davies & Crane, 2010).

Segundo a recente revisão de literatura realizada por Aguinis e Glavas (2012) na área da RSO, somente 4% das investigações focaram-se numa análise a nível mais individual, ou seja, os estudos que se centraram nas percepções dos colaboradores e qual o impacto das práticas de RSO nos mesmos. Estes estudos têm, por sua vez, analisado a influência das práticas socialmente responsáveis nas atitudes dos colaboradores, como por exemplo a nível da sua satisfação (e.g. Duarte, 2011; Tziner, Oren, Bar & Kadosh, 2011), identificação organizacional (e.g. Jacinto & Carvalho, 2009; Dutton & Dukerich, 1991), orientação para o cliente (e.g. Tuzzolino & Armandi, 1981; Lee, Lee & Kang, 2012) e implicação organizacional (e.g. Brammer et al., 2007; Duarte & Neves, 2009; Rego, Leal, Cunha, Faria & Pinho, 2010; Turker, 2009).

Ainda que as vantagens e benefícios resultantes da implementação de práticas de responsabilidade social tenham sido defendidas por múltiplos autores, esta perspetiva é contrariada por outros investigadores, ao afirmarem que o foco das empresas em adotarem estas práticas, e ao não se focarem totalmente em maximizar os seus lucros, leva à diminuição da sua competitividade no mercado (Carroll & Shabana, 2010). Ainda assim, há concordância entre a maior parte das investigações no que concerne às práticas de RSO, sendo que estas são perspetivadas como uma fonte de vantagem competitiva (Duarte et al., 2014; Porter & Kramer, 2006).

É segundo toda esta contextualização teórica, e atendendo à realidade de que apenas uma pequena percentagem das investigações relativas à RSO no setor hoteleiro incidem-se sobre os efeitos destas práticas nos *stakeholders* internos (Larson, Flaherty, Zablah, Brown & Wiener, 2008), que o presente estudo centrar-se-á na análise do efeito das percepções de RSO na orientação para o cliente e identificação organizacional dos colaboradores, assim como no modo em que a satisfação com a comunicação interna das práticas de RSO poderá condicionar

esse efeito. Ainda que estas variáveis já tenham sido abordadas separadamente no setor hoteleiro a nível internacional (à exceção da SCI de RSO), o mesmo não se sucede em Portugal, sendo que, dos estudos realizados no país, não é avaliado, pelo nosso conhecimento, o efeito da RSO nestas variáveis imprescindíveis para a boa performance das unidades hoteleiras. A satisfação com a comunicação interna das práticas de RSO surge como moderadora nesta relação e contribuirá em grande medida para a literatura relativa à RSO no contexto hoteleiro visto que a grande maioria da mesma apenas tem em consideração a comunicação das práticas de RSO aos *stakeholders* externos.

É tendo em conta que este é um contexto com múltiplas especificidades, que se explicitará, seguidamente, as limitações relativas à literatura que se foca no estudo da RSO no setor hoteleiro e de que forma a implementação de práticas socialmente responsáveis poderá refletir-se em efeitos positivos nos colaboradores deste setor de atividade.

1.2 – A Responsabilidade Social das Organizações no setor hoteleiro

O lugar das organizações na atual realidade socioeconómica tem vindo a ser alvo de mudanças no que concerne às perceções sociais (Hansen, Ibarra & Peyer, 2013; Kramer & Porter, 2011), visto que os elementos da sociedade, como os colaboradores e consumidores, valorizam cada vez mais as condutas socialmente responsáveis das organizações (Kim & Han, 2010; Tsai et al., 2012). Desta forma torna-se difícil encontrar, na atualidade, grandes empresas internacionais sem uma política de RSO. Tal facto sucede-se inclusive na indústria hoteleira, especialmente nos grupos hoteleiros de topo (Zientara, Kujawski & Bohdanowicz, 2015). Tal como indicam os estudos de caso de Bohdanowicz e Zientara (2008, 2009, 2012), este setor de atividade tem realizado grandes avanços no que concerne à implementação de condutas socialmente responsáveis na medida em que há o reconhecimento de que estas práticas poderão vir a ter um impacto positivo no seu funcionamento e desempenho.

Existe uma grande variedade de práticas socialmente responsáveis que as organizações podem implementar. Estas podem surgir no âmbito da redução do impacto das empresas no ambiente, na melhoria da segurança e saúde ocupacional, assim como a nível do investimento na gestão e desenvolvimento de pessoas, no suporte às comunidades e ainda na própria promoção da sustentabilidade económica da empresa (Duarte et al., 2014; Neves & Bento, 2005). Ainda assim, é importante ter em consideração que as organizações definem, desenham e implementam as suas práticas de RSO consoante o contexto onde desenvolvem as suas

atividades (Martínez, Pérez & Rodríguez del Bosque, 2013; Duarte, Mouro & Neves, 2010). É desta forma que Carroll (1979) e Decker (2004), afirmam que as práticas de RSO desenvolvidas pelas empresas dependem do próprio setor onde as mesmas operam. De facto, diferentes setores de negócio têm objetivos diversos e as suas estratégias relativamente à implementação de condutas de RSO acabam por divergir (Kim, Kim & Lee, 2015). Os mesmos autores referem ainda que a indústria hoteleira tem os seus próprios objetivos, o que por sua vez faz com que seja necessário desenvolver práticas de RSO que vão ao encontro das próprias especificidades desta indústria.

É tendo em conta esta perspetiva que este setor de atividade foi selecionado como contexto de estudo para a presente investigação. Esta escolha baseou-se predominantemente em quatro aspetos. Primeiramente, na ótica da ecologia e da gestão dos recursos humanos (GRH), o setor hoteleiro destaca-se dos restantes visto que não é “at least in theory, neither eco-friendly nor employee-friendly” (Zientara et al., 2015, p.860). Os hotéis ainda consomem grandes quantidades de recursos naturais, geram muito desperdício (Sloan, Legrand & Chenet, 2009) e são locais muito exigentes para os seus colaboradores (Zientara, 2012). Na maior parte dos hotéis, a maioria dos trabalhos são mal pagos (Ineson, Benke & Lászlo, 2013), inseguros (Zhao & Matilla, 2013), stressantes (Lawson, Davis, Crouter & O’Neill, 2013), oferecem poucas oportunidades de promoção (Furunes & Mykletun, 2005) e não suportam o equilíbrio entre a vida e o trabalho dos colaboradores (Deery & Jago, 2009). É tendo em conta estas considerações que este setor é considerado pouco atrativo e está sujeito a altos níveis de *turnover* por parte dos seus colaboradores (Duarte, Gomes & Neves, 2015; Ineson et al., 2013). Atendendo à importância da motivação dos colaboradores e aos potenciais impactos negativos dos locais de trabalho difíceis, é pertinente afirmar que a RSO, com especial ênfase no bem-estar dos colaboradores, tem um papel importante a desempenhar na indústria hoteleira (Zientara et al., 2015). É desta forma que o presente estudo foca-se nas perceções dos colaboradores face à RSO neste setor desafiante onde, muitas das vezes, as condições de trabalho são precárias. Assim, pretende-se investigar se as práticas socialmente responsáveis das unidades hoteleiras poderão de certa forma inverter esta realidade e, consequentemente, contribuir para a melhor performance e motivação dos colaboradores (especificamente através de eventuais alterações a nível da IO e da OC).

A segunda razão baseia-se no facto de existir pouca investigação sobre a RSO no setor hoteleiro. De facto, é do conhecimento geral que muitas empresas deste setor implementam iniciativas socialmente responsáveis com o intuito de aumentar os lucros e fomentar o

desenvolvimento do negócio (Kucukusta, Mak & Chan, 2013). No entanto, ainda que a investigação sobre RSO tenha vindo a ser alvo de uma crescente atenção, a literatura sobre esta temática no contexto hoteleiro continua a ser escassa (Inoue & Lee, 2011; McGehee, Wattanakamolchai, Perdue & Calvert, 2009; Kim et al., 2015).

Outro motivo centra-se no facto de a maioria dos estudos realizados neste setor de atividade analisarem principalmente a influência das práticas de RSO na performance geral das empresas através das perceções dos clientes face às atividades de RSO das empresas (Inoue & Lee, 2011; Kong, 2012; Kucukusta et al., 2013; Lee, Park & Lee, 2013). É tendo em conta esta perspetiva que Kim et al. (2015) e Tsai et al. (2012) referem que é necessário que se conduzam mais investigações focadas especificamente nas perceções dos colaboradores e nos efeitos que estas poderão despoletar no seu trabalho. É desta forma que o presente trabalho pretende colmatar esta lacuna na literatura relativa à RSO no setor hoteleiro.

Por último, esta escolha também se deveu à própria homogeneidade da amostra dos estudos que analisaram os efeitos da RSO nos colaboradores. Dos estudos onde houve um foco nos colaboradores, a maior parte dos participantes estava num nível mais alto da estrutura hierárquica da empresa (Coles, Dinan & Fenclova, 2009). Por outro lado, são poucos os estudos que se focam em colaboradores que se encontram num nível mediano ou inferior na estrutura organizacional das unidades hoteleiras (Coles et al., 2009; Lynes & Andrachuk, 2008). O presente estudo foca-se em corresponder a esta lacuna na medida em que colaboradores de várias áreas e níveis hierárquicos farão parte da amostra.

O setor hoteleiro é um contexto onde impera a competitividade entre as empresas, sendo esta fomentada através do grande número de concorrentes, recorrente introdução de novos serviços e produtos, campanhas de marketing, etc. Atendendo a este atual contexto competitivo, os gestores deverão ter a capacidade de utilizar de forma eficiente e eficaz as diferentes informações de gestão no âmbito das tomadas de decisão. Só desta forma é que será possível haver um posicionamento competitivo, diferenciado e de excelência no setor hoteleiro. A RSO poderá contribuir para este aspeto na medida em que é um fator estratégico que poderá traduzir-se em implicações positivas nos colaboradores e, consequentemente, poderá vir a ser preponderante na atividade das unidades e grupos hoteleiros.

A análise da identificação organizacional e orientação para o cliente surge nesse âmbito, visto que o fomento destas variáveis poderá vir a ter um impacto significativo na motivação dos colaboradores e na qualidade dos serviços prestados. É nesse sentido que se torna pertinente

analisar de que forma as percepções dos colaboradores relativamente às práticas de RSO das suas organizações poderão fomentar a sua IO e OC.

1.3 – Identificação Organizacional

É importante considerar que são os colaboradores, indivíduos com características distintas, que compõem as organizações. Estes envolvem-se num processo de união com o intuito de agir dentro dos padrões socioculturais do sistema e concretizar os seus objetivos. Este processo de união requer a partilha de valores, hábitos e crenças que por sua vez irão permitir que os colaboradores orientem as suas ações e, posteriormente, definam e integrem as suas identidades segundo a realidade contextual onde estão inseridos (Fernandes & Zanelli, 2006). É desta forma que a Identificação Organizacional surge como um elemento de grande importância no âmbito da compreensão da identidade dos indivíduos, assim como na previsão e explicação dos seus comportamentos e atitudes no contexto organizacional (Tavares, 2001).

Diversos autores referem que as percepções dos colaboradores relativamente ao compromisso das suas organizações na implementação de práticas de RSO estão relacionadas positivamente com a IO (e.g. Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006; Dutton & Duckerich, 1991; Jacinto & Carvalho, 2009). De facto, caso as organizações desenvolvam as suas atividades de uma forma socialmente irresponsável, tal facto irá contribuir para a diminuição da identificação dos colaboradores com a organização visto que essa conduta poderá ir contra os seus valores e crenças (Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams, 2006). Os mesmos autores referem ainda que as percepções negativas face à RSO têm a capacidade de pôr em causa diversas necessidades psicológicas dos colaboradores e, consequentemente, tal facto contribui para a evocação de reações negativas por parte dos mesmos.

Segundo Mael e Asforth (1992), a identificação organizacional corresponde efetivamente à “perception of oneness with or belongingness to an organization in which he or she is a member” (p.104). É segundo esta linha de pensamento que este construto é caracterizado como uma forma específica de identificação social onde os indivíduos “se definem” através da sua associação a um determinado grupo (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992). Desta forma, quando a identificação organizacional é forte, o autoconceito dos indivíduos acaba por se apropriar dos aspetos que os mesmos percebem como centrais, distintivos e duradouros da organização onde exercem funções. Seguidamente, os colaboradores incorporam esses aspetos naquilo que acham ser central, distintivo e estável para a sua vida (Dutton, Dukerich &

Harquail, 1994). Tal facto advém de um processo que envolve ciclos de quebras e construções de sentido, possibilitando dessa forma a construção de narrativas identitárias onde os colaboradores incluem aspetos do contexto organizacional na sua identidade (Ashforth, Harrison & Corley, 2008).

A IO deriva da perspetiva da identidade social, inicialmente proposta por Tajfel e Turner (1979) na Teoria da Identidade Social (TIS). A base lógica desta teoria assenta-se no desejo dos indivíduos em identificarem-se com grupos que lhes possibilitem ver a sua identidade de uma forma distintiva e positiva (Dutton et al., 1994). Desta forma, verifica-se que as pessoas classificam-se, e aos outros, em categorias sociais com o intuito de ordenar o ambiente social e proceder à sua (e à dos outros) definição e localização nesse mesmo contexto (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1995).

Assim sendo, a teoria da identidade social postula que, através da identificação social, que se centra na perceção de pertença a um grupo (Ashforth & Mael, 1989), os indivíduos definem-se relativamente à sua presença ao grupo. Tendo em conta que os indivíduos são motivados pelo desejo de manter uma autoestima positiva, é relevante salientar que estes irão procurar uma diferenciação positiva entre o seu grupo e outros grupos relevantes, com o intuito de manter uma identidade social positiva (Van Dick, 2004). É através desta perspetiva, e mais concretamente através da comparação entre grupos, que a identidade social vai afetar a autoestima dos indivíduos (Ashforth & Mael, 1989).

Desta forma, os indivíduos tendem a se identificar com grupos de estatuto superior ou com alto prestígio (Dutton et al., 1994), com organizações atrativas para o público (Lievens, Van Hove & Anseel, 2007) e com prestígio externo (Bhattacharya, Rao & Glynn, 1995), o que por sua vez legitima a utilização da informação relativa à RSO como um meio para melhorar a imagem da organização no exterior (Jacinto & Carvalho, 2009). Assim sendo, evidencia-se que o principal objetivo da divulgação das empresas no que concerne à informação relativa à responsabilidade social baseia-se na exposição de uma imagem socialmente responsável, o que por sua vez legitima os seus comportamentos diante dos seus *stakeholders* e influencia a perceção externa de reputação (Branco & Rodrigues, 2007).

A imagem externa das organizações tem preponderância nos próprios *stakeholders* internos, sendo que tal facto poderá traduzir-se num impacto positivo na IO dos colaboradores (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994). Assim sendo, quando os colaboradores percecionam que *stakeholders* externos importantes pensam positivamente sobre a sua empresa, despoletar-se-á nos colaboradores um sentimento de orgulho em trabalharem nessa organização

(Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001). Segundo Dutton et al. (1994), se os colaboradores sentirem que trabalham numa empresa com prestígio e respeitada por elementos externos importantes, tal facto contribuirá, muito provavelmente, para o fomento da identificação organizacional dos colaboradores na medida em que a sua autoestima poderá aumentar. Dukerich, Golden e Shortell (2002) foram ao encontro desta perspetiva, visto que caracterizaram o prestígio e distinção das organizações como antecedentes da IO.

Por outro lado, existe ainda outro aspeto com potencial para influenciar o impacto da RSO na identificação organizacional dos indivíduos, sendo este a compatibilidade entre as políticas e práticas organizacionais e os valores e interesses dos colaboradores (Mael & Ashforth, 1995). Desta forma, caso os colaboradores valorizem os comportamentos socialmente responsáveis, e se a organização desenvolver práticas de RSO, tal facto resultará num impacto positivo na IO dos colaboradores.

Num estudo desenvolvido por Fu et al. (2014) em cinco grupos hoteleiros chineses, que se focou nas perceções dos colaboradores relativamente às práticas de RSO dos hotéis e no impacto das mesmas nos seus comportamentos, chegou-se à conclusão de que as empresas deste setor de atividade deviam reforçar os seus esforços relativamente ao desenvolvimento deste tipo de práticas. Estes autores consideraram que, quando os colaboradores acreditam que a sua organização é socialmente responsável, existe uma maior probabilidade de a IO dos mesmos vir a aumentar.

Já Kim, Lee, Lee e Kim (2010) contaram com a colaboração de cinco organizações que atuam em diferentes setores de atividade na Coreia, com o intuito de analisar o impacto das práticas socialmente responsáveis nos *stakeholders* internos (i.e. colaboradores). Decorrente desta investigação, constatou-se a existência de uma influência direta entre a participação das organizações no que concerne a iniciativas de RSO e a identificação organizacional. Os mesmos autores referem que, em termos práticos, o desenvolvimento de condutas socialmente responsáveis é um método eficaz para se manterem e desenvolverem relações positivas entre a organização e os colaboradores, sendo estas potenciadas pelo incremento da IO.

Segundo Fu et al. (2014), a investigação sobre a RSO e as perceções dos colaboradores do setor hoteleiro baseia-se predominantemente na satisfação no trabalho, confiança organizacional, comprometimento organizacional (e.g. Lee, Kim, Lee & Li, 2012), turnover, orientação para o cliente (e.g. Lee, Song, Lee, Lee & Bernhard, 2013) e ainda a influência dos valores éticos dos gestores (e.g. Huimin & Ryan, 2011). Os mesmos autores referem que variáveis comportamentais e psicológicas, como a identificação organizacional, necessitam de

ser alvo de uma maior atenção, visto que a relação entre a RSO e a IO é pouco estudada no contexto hoteleiro. No seguimento dos estudos acima mencionados e com o intuito de colmatar esta limitação e contribuir para o desenvolvimento da investigação desta temática neste contexto de atividade, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A percepção dos colaboradores face às práticas de RSO nas dimensões económica, comunidade e ambiente e trabalhadores, está relacionada positivamente com a sua Identificação Organizacional.

1.4 – Orientação para o Cliente

A Orientação para o Cliente tem sido discutida na literatura desde o início dos anos 80, sendo que há um foco particular nas empresas de serviços, como é o caso da hotelaria, contexto este onde a qualidade das relações entre empregados de contato e clientes constitui um elemento fulcral para o sucesso das organizações (Rust & Zahorik, 1993; Zeithaml, 2000). Esta dimensão evoluiu a partir do conceito de marketing (Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Donavan, Brown & Mowen, 2004). Este conceito traduz-se essencialmente como uma filosofia de negócio (Kohli & Jaworski, 1990) que tem como base a crença de que o alto desempenho e sucesso das organizações advém da própria satisfação dos clientes (Kotler, Bowen & Makens, 2006). Esta perspetiva, que pode ser percecionada como uma “forma de estar” que envolve todas as atividades da empresa, foi definida por Felton (1959) como uma forma de estar organizacionalmente empenhada em integrar e coordenar todas as funções de marketing que, por sua vez, se fundem por todas as atividades da organização com o intuito de promover a geração e maximização de lucros a longo prazo.

No entanto, a transição efetiva das organizações para o foco no cliente deparou-se com dificuldades inerentes às próprias práticas de gestão que eram valorizadas nesse período. Desta forma, segundo Pontes (2009), além de haver um entendimento incompleto sobre o conceito de marketing, existia ainda um conflito entre as vendas de curto prazo e longo prazo e os próprios objetivos de rentabilidade das empresas. Neste sentido, era dado um maior foco nas medidas de desempenho baseadas nos objetivos de gestão a curto-prazo, o que traduzia, consequentemente, a falta de consideração dos gestores no que concerne aos interesses dos clientes e da organização a longo-prazo. No entanto, segundo Day (1994), o ponto de viragem

para esta problemática resultou da “redescoberta do marketing” preconizada por Webster (1988).

Em 1988, Webster propôs cinco medidas para o desenvolvimento de uma organização orientada para o cliente, sendo estas: (a) valores e crenças orientados para o cliente e apoiados pela gestão de topo; (b) integração do foco no mercado e no cliente no processo de planeamento estratégico; (c) desenvolvimento de programas e gestores de marketing eficazes; (d) criação de medidas de desempenho baseadas no mercado; e (e) desenvolvimento, em toda a organização, de um comprometimento com o cliente. O autor considerou ainda que cada uma destas medidas tem um papel fulcral para o desenvolvimento de uma organização efetivamente orientada para o cliente.

A OC é um conceito que tem vindo a ser analisado na literatura nos níveis individual e organizacional (Donavan et al., 2004). Ainda que haja uma diferenciação entre estes níveis, esta dimensão surge em ambos como um elemento central que promove a perspetiva de posicionar os interesses dos clientes em primeiro lugar (Deshpandé et al., 1993; Donovan et al., 2004), o que, consequentemente, faz com que a OC seja, inquestionavelmente, preponderante para a satisfação dos clientes e para o desempenho organizacional (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

Atendendo aos próprios objetivos do presente trabalho, e tendo em conta que se pretende analisar as percepções dos colaboradores que desenvolvem as suas funções nas mais variadas áreas das unidades hoteleiras, torna-se pertinente abordar ambas as modalidades de OC visto que os colaboradores que estão em contacto direto com os clientes (e.g. rececionistas) não deverão ser os únicos a ser orientados para o cliente. Neste setor de atividade em concreto, é fulcral que exista uma cultura organizacional que promova continuamente a valorização do cliente por todos os colaboradores. Para que tal aconteça, é imprescindível que todos os colaboradores operem de forma a que o cliente receba o melhor serviço possível, visto que o desempenho das organizações deste setor depende diretamente da satisfação dos clientes (Dowling, 1993).

Tendo em conta a OC a nível organizacional, é valorizado o conhecimento das expectativas dos clientes e das tendências ambientais, o que por sua vez traduz-se numa vantagem competitiva para as organizações que operam segundo esta perspetiva (Day, 1994; Deshpandé, et al., 1993; Narver & Slater, 1990).

Também Shapiro (1988) focou-se na investigação da orientação para o cliente no nível organizacional, sendo que, para este autor, uma organização é orientada para o cliente se reunir

certas condições, sendo estas: (a) a informação importante sobre o que influencia as decisões de compra dos clientes, sendo que esta tem de ser interiorizada pela estrutura da organização; (b) as decisões estratégicas e táticas forem tomadas nos formatos interfuncional e interdepartamental; e (c) tanto os departamentos como os funcionários tomarem as decisões de forma coordenada e as executarem com um espírito de compromisso organizacional.

Deshpandé et al. (1993) definiram a OC a nível organizacional como um “conjunto de crenças que colocam o cliente em primeiro lugar, incluindo todos os outros *stakeholders* como os acionistas, gestores e empregados, no sentido de desenvolverem a longo prazo uma organização rentável” (p. 27). É desta forma que todos os elementos da organização devem adotar esta perspetiva, independentemente do seu departamento e das funções que exercem.

Atendendo agora à OC a nível individual, Saxe e Weitz (1982) contribuíram, em grande medida, através do seu artigo, para o desenvolvimento da investigação nesta temática. Utilizando uma medida bidimensional, “orientação para as vendas/ orientação para o cliente”, foi evidenciada a relação da orientação individual para o cliente com o desempenho dos empregados de contato. Este artigo acabou por realçar a importância da alteração do enfoque centrado nas atitudes orientadas para a concretização imediata do negócio para o enfoque nas atitudes conduzidas para a ajuda dos clientes nas decisões de compra e no desenvolvimento de relações duradouras entre vendedores e clientes. Para estes autores, a importância da OC revela-se quando: (a) o colaborador consegue fornecer ao cliente um conjunto de alternativas e tem a capacidade de determinar aquelas que vão ao encontro das suas necessidades; (b) os clientes envolvem-se nos processos de compra; (c) o colaborador tem uma relação cooperante com os clientes; e (d) a repetição das vendas e as boas referências forem uma importante fonte de recursos para o colaborador. É tendo em conta estas considerações que os mesmos autores baseiam este conceito segundo o princípio de que a orientação para o cliente corresponde à preocupação com os outros. Com base neste princípio, a pressão no processo de venda é desvalorizada e, por outro lado, valoriza-se o respeito pelo cliente através de relações efetivamente positivas e conducentes à resolução dos seus problemas e à satisfação das suas necessidades (Saxe & Weitz, 1982).

Tendo em conta estas considerações, Saxe e Weitz (1982) conceptualizaram a OC como uma dimensão comportamental traduzida “na prática do conceito de marketing ao nível das interações entre empregado e cliente” que por sua vez corresponde “ao grau em que o empregado se predispõe a ajudar o cliente a tomar decisões de compra que satisfaçam as suas necessidades” através de “atitudes e comportamentos direcionados para a satisfação dos clientes

a longo-prazo" (p.343-344). É tendo em conta esta conceptualização que Athanassopoulos (2000) evidencia que é imprescindível existir uma cultura organizacional que promova a orientação para o cliente visto que só dessa forma as empresas conseguirão manter-se competitivas num mercado cada vez mais orientado para os serviços.

Como já foi referido anteriormente, a RSO contribui positivamente para a construção de vantagens competitivas que darão às organizações a capacidade de terem um melhor desempenho no desenvolvimento da sua atividade. Num estudo desenvolvido por Tuzzolino e Armandi (1981), considerou-se que os gestores podem fomentar o aparecimento de atitudes positivas nos colaboradores, assim como têm a capacidade de encorajá-los a serem mais produtivos e a serem mais orientados para os clientes quando conseguem satisfazer as expectativas dos colaboradores relativamente às iniciativas socialmente responsáveis da organização. Indo ao encontro desta perspetiva, Chiang (2010) evidenciou o papel estratégico das práticas de RSO, sendo que as mesmas contribuem para uma gestão eficiente dos recursos humanos e o consequente incremento de variáveis como a OC.

Também Lee et al. (2013a) exploraram o impacto da RSO na OC, mais concretamente em colaboradores pertencentes ao setor hoteleiro. Estes autores referenciaram que, a participação das organizações em iniciativas de RSO, quando são reconhecidas pelos colaboradores, tem um impacto positivo nas percepções dos colaboradores relativamente ao seu ambiente de trabalho. Estas percepções, por sua vez, têm um impacto positivo na OC, o que por sua vez traduz-se numa vantagem competitiva significativa das organizações.

Este efeito positivo das percepções de RSO na orientação para o cliente também se verificou no estudo de Lee et al. (2012a), desenvolvido em organizações pertencentes à indústria da saúde. Estes autores evidenciaram que a qualidade dos serviços prestados e o trabalho orientado para os clientes é imprescindível para o bom desempenho das organizações desta indústria e que a RSO tem um impacto positivo nesta variável.

É tendo em conta estas considerações que as práticas de RSO deveriam ser incorporadas na estratégia das organizações de forma a fomentar a qualidade das relações com os seus clientes e a aumentar o valor da corporação (Gadenne, Kennedy & McKeiver, 2009). Neste sentido, e tendo por base as conclusões sobre o impacto da RSO na OC e as perspetivas acima discutidas, propõe-se a segunda hipótese deste estudo:

Hipótese 2: A percepção dos colaboradores face às práticas de RSO nas dimensões económica, comunidade e ambiente e trabalhadores, está relacionada positivamente com a sua Orientação para o Cliente.

Atendendo às relações previamente referidas entre as percepções de RSO e a identificação organizacional e orientação para o cliente, e tendo em conta que os colaboradores, para conhecerem realmente que tipo de condutas socialmente responsáveis são desenvolvidas pela sua organização, torna-se necessário haver a comunicação destas práticas aos mesmos. Desta forma, proceder-se-á seguidamente à explicitação da SCI, variável que surge como moderadora na relação entre as percepções de RSO e as duas variáveis critério do presente modelo de investigação.

1.5 – O papel moderador da Satisfação com a Comunicação Interna das práticas de RSO

A Comunicação Organizacional (CO) tem um papel fulcral no funcionamento das organizações (Rego, 2007), visto que é um elemento estratégico que terá um impacto direto e significativo nos colaboradores. Mac e Shirley (2015) referem que a CO engloba muitos aspetos relativos à comunicação, sendo um deles a existência da Comunicação Interna.

Apesar de existir um número extenso de definições inerentes a esta temática, não existe um consenso relativamente à descrição deste processo comunicacional complexo (Rego, 1986), sendo que é confundido muitas das vezes com áreas como o marketing. No entanto, um ponto comum presente na literatura baseia-se na caracterização da CI como uma ferramenta capaz de resolver muitos problemas inerentes ao contexto organizacional (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007).

Dolphin (2005) considera que a CI corresponde às interações existentes entre uma unidade individual e um conjunto de indivíduos de uma organização sobre variados aspetos e diferentes áreas de especialização. Orsini (2000), por outro lado, caracteriza a CI como as variadas formas de comunicação que os indivíduos utilizam para interagirem entre si. Por sua vez, Welch e Jackson (2007) definem a comunicação interna como a gestão estratégica das interações que se verificam entre os colaboradores.

De forma a podermos aprofundar o conhecimento desta área imprescindível para o funcionamento organizacional, torna-se pertinente evidenciar as considerações de Argenti (1996). Este autor clarificou que as organizações devem pensar mais afincadamente sobre a forma como comunicam com os seus colaboradores. A valorização dos processos comunicativos entre as chefias e os colaboradores fará com que estes últimos se sintam mais satisfeitos no contexto de trabalho e, mais importantemente, fará com que se sintam apoiados

especialmente em momentos de mudanças e de tensões no meio organizacional. Em 2003, Argenti referiu ainda que esta abertura e transparência comunicativa tem a capacidade de incrementar o respeito entre as organizações e os seus colaboradores.

Tendo em conta que a comunicação interna entre a organização e os seus colaboradores contribui para o melhor desempenho organizacional, através da ativação das habilidades criativas e intelectuais dos colaboradores (Quirke, 2008), é criado dessa forma um sentimento de pertença e compromisso entre os colaboradores e o seu local de trabalho (Soupata, 2005). Considera-se também que a CI, quando percebida pelos colaboradores como sendo eficaz, fomenta diretamente o compromisso psicológico dos colaboradores para com a organização e surge ainda como uma ferramenta que promove o esforço dos colaboradores na ajuda à obtenção dos objetivos organizacionais (Rousseau, 1998).

Puth (2002) salienta que ao longo do funcionamento organizacional surgem dificuldades e resistências que poderão vir a pôr em causa a harmonia e estabilidade das organizações. Para este autor, para que se possa ultrapassar estas resistências e gerir eficazmente possíveis tensões, a comunicação com os colaboradores poderá surgir como uma ferramenta estratégica.

No entanto, e tal como refere Van der Merwe (1998), muitas organizações não percebem a comunicação como um elemento fulcral para a gestão do seu funcionamento, visto que a grande maioria dos gestores não considera a comunicação eficaz com os colaboradores como uma parte crucial do seu trabalho enquanto líderes. Existe a crença de que têm apenas a responsabilidade de gerir as suas funções operacionais e, consequentemente, a comunicação com os colaboradores é remetida para segundo plano. Outro aspeto a salientar é a crença que os gestores têm relativamente à sua comunicação com os colaboradores, sendo que muitas das vezes os líderes consideram que têm uma comunicação ativa e eficaz com os seus subordinados, quando na verdade essa crença não corresponde à realidade e os colaboradores acabam por se sentir pouco apoiados e valorizados pelos seus superiores hierárquicos (Van der Merwe, 1998).

É tendo em conta esta perspectiva de desvalorização do papel da comunicação no funcionamento organizacional, que Steyn (2000) considerou que quando a comunicação é má, a organização provavelmente terá um desempenho inferior ao que era esperado. Por outro lado, quando a comunicação é boa, os colaboradores serão mais eficazes a desempenhar as suas funções e o desempenho da organização será superior.

Desta forma, uma comunicação organizacional eficaz está sempre interligada com a transparência na comunicação entre os superiores hierárquicos e os colaboradores. Assim

sendo, o compromisso e produtividade dos colaboradores é incrementado visto que os colaboradores se sentem valorizados e sentem que são elementos importantes para o bom desempenho da organização (Mac & Shirley, 2015).

A Satisfação com a Comunicação Interna (SCI) foi abordada por Kotler (2005), sendo que foi evidenciado que um estilo de comunicação transparente, compreensivo e amigável tem um efeito positivo na percepção dos colaboradores face à qualidade e eficácia dos processos comunicacionais da organização. O mesmo autor refere que a SCI poderá ser compreendida mais objetivamente se as organizações tiverem efetivamente em consideração a forma como os colaboradores percebem e avaliam os processos de comunicação existentes no seu local de trabalho. Dito isto, caso o desempenho da comunicação não vá ao encontro das expectativas dos colaboradores, os mesmos ficarão insatisfeitos e, por outro lado, se a comunicação superar as suas expectativas, tal facto promoverá a sua satisfação. Consequentemente, a SCI fomentará a criação de vínculos com a organização e contribuirá para o bem-estar dos seus colaboradores (Kotler, 2005).

Bhattacharya, Sen e Korschun (2008) tiveram como principal objetivo evidenciar no seu artigo a necessidade que as organizações têm (ou deviam ter) em aproximar os seus colaboradores relativamente às práticas socialmente responsáveis que implementam. É desta forma que a comunicação interna destas práticas surge como um elemento estratégico no contexto organizacional. Assim sendo, as empresas devem informar os colaboradores sobre os programas de RSO de uma forma concreta, coerente e consistente. Esta comunicação terá de incluir, por sua vez, a base lógica por detrás destas práticas e ainda as próprias especificidades dos programas, as suas operações, os recursos organizacionais repartidos, os desafios encontrados e, acima de tudo, os sucessos dos programas de RSO. Tal como muitas organizações estão a começar a realizar um bom trabalho na comunicação das suas práticas de RSO ao seu público externo, seria benéfico se aplicassem o mesmo na comunicação interna, demonstrando assim aos colaboradores o compromisso da empresa em desenvolver práticas de RSO (Bhattacharya et al., 2008).

Num estudo realizado por Silva (2016), que contou com 175 colaboradores de uma empresa de distribuição alimentar portuguesa, foi explorado o potencial papel moderador da satisfação com a comunicação interna na relação entre a percepção da autenticidade das práticas de RSO e o ajustamento pessoa-organização. Os resultados evidenciaram a existência de um efeito significativo de interação, o que por sua vez salienta o papel preponderante da CI das práticas socialmente responsáveis no contexto organizacional.

O facto de uma organização valorizar e implementar práticas de RSO fará com que os colaboradores se identifiquem mais com a empresa (Bhattacharya et al., 2008). Primeiramente, e para que tal aconteça, será necessário que os colaboradores tenham conhecimento das condutas socialmente responsáveis da organização, aspeto este que salienta, novamente, o papel crucial da comunicação interna em dar a conhecer estas iniciativas. A perspetiva de Bhattacharya e Sen (2004) serviu de base para as considerações anteriores, visto que, para estes autores, a comunicação dos valores assentes na RSO é o que faz com que estas práticas socialmente responsáveis permitam que os colaboradores consigam comparar os seus valores individuais àqueles que são defendidos pela organização. Desta forma, será de esperar que quando os colaboradores estão mais informados sobre as práticas de responsabilidade social da sua empresa, o impacto da RSO na IO é maior. Por outro lado, quando a comunicação interna destas práticas é menos eficaz e é percecionada negativamente, o impacto da RSO na IO é menor.

Ainda que vários estudos analisem os efeitos da CI nos colaboradores, para nosso conhecimento, nenhuma investigação foca-se no potencial efeito moderador desta variável na relação entre as perceções de RSO e a IO. Tendo em conta toda esta concetualização, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 3: A Satisfação com a Comunicação Interna das práticas de RSO modera a relação entre a perceção das práticas de responsabilidade social e a Identificação Organizacional.

Esta limitação na literatura também se verifica no que concerne ao efeito moderador da SCI na relação entre a RSO e a orientação para o cliente. É desta forma que o presente estudo pretende colmatar esta lacuna, contribuindo assim para a literatura na temática da RSO. Num estudo de Lee et al. (2013a), foi evidenciado que as iniciativas de RSO das organizações têm um impacto direto nas perceções dos colaboradores da indústria hospitaleira. Segundo estes autores, essas perceções poderão traduzir-se em maiores níveis de OC quando os colaboradores as reconhecem e têm realmente conhecimento do tipo de práticas socialmente responsáveis defendidas pela organização. No entanto, esta visão não foi analisada empiricamente, pelo que é necessário e pertinente que se investigue de que forma a SCI poderá moderar a relação entre as perceções de RSO e a OC, colmatando assim esta limitação na literatura relativa á RSO no setor hoteleiro.

Assim sendo, a CI poderá surgir como uma ferramenta com a capacidade para fomentar

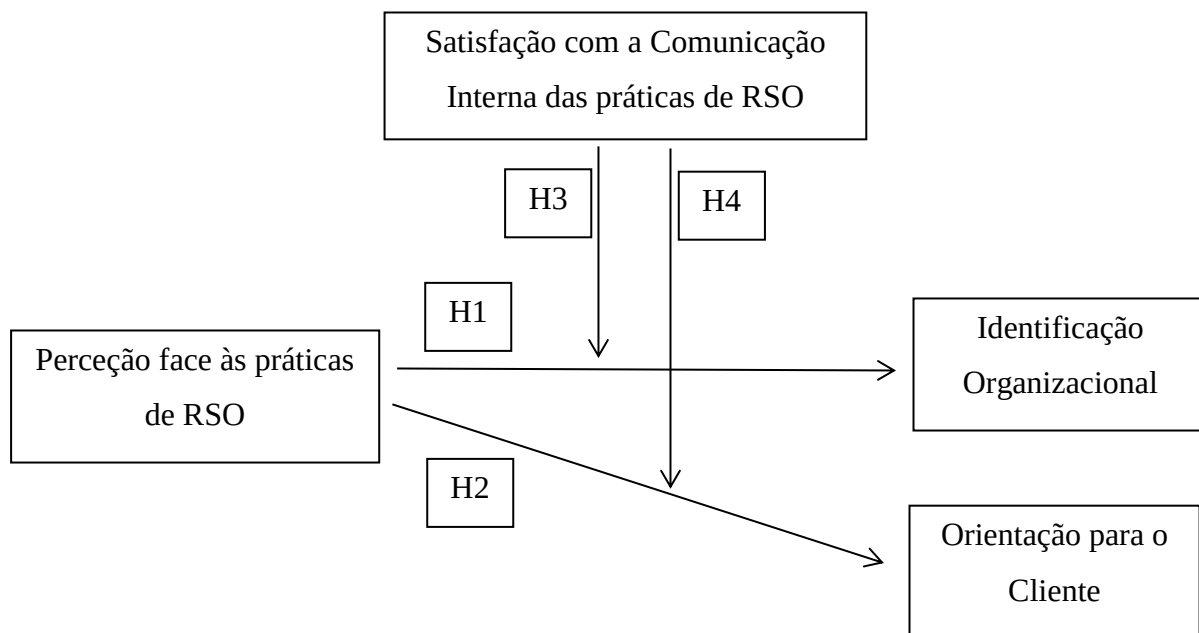
o impacto da RSO na orientação para o cliente. O principal objetivo da CI é melhorar o fluxo de informação entre todos os colaboradores (Malhotra & Ackfeldt, 2016), sendo que esta surge no âmbito de promover a comunicação pertinente e atempada de informações relacionadas com a organização, com os seus colaboradores e ainda com as necessidades e desejos dos clientes (Nelson, Brunetto, Farr-Wharton & Ramsay, 2007). Desta forma, é de esperar que a OC seja fomentada quando informações relativas às práticas de RSO são comunicadas internamente, tornando assim possível que os colaboradores tenham conhecimento dessas práticas e se revejam nas mesmas.

De facto, e tal como é referido por Mac e Shirley (2015), uma comunicação eficaz pode melhorar os serviços prestados pelos colaboradores, tornando-os mais orientados para o cliente. Este aspeto poderá verificar-se no caso da RSO, sendo que, caso uma determinada organização seja socialmente responsável, e caso valorize a comunicação dessas informações aos seus colaboradores, é possível que os mesmos se identifiquem com essas iniciativas e desempenhem as suas funções de uma forma mais orientada para o cliente. Em termos práticos, o efeito das percepções de RSO na OC seria reforçado através da CI das condutas socialmente responsáveis da organização. Tendo em conta estas considerações, postula-se a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 4: A Satisfação com a Comunicação Interna das práticas de RSO modera a relação entre a percepção das práticas de responsabilidade social e a Orientação para o Cliente.

Com base nas variáveis em estudo, e atendendo às hipóteses apresentadas, será testado o modelo de investigação presente na Figura 1.1. O modelo de investigação foi analisado empiricamente a partir da realização de um estudo de natureza correlacional, cujo método se descreve no capítulo seguinte.

Figura 1.1. *Modelo de Investigação.*



II. MÉTODO

2.1 – Procedimento

A realização do presente estudo contou com a colaboração de colaboradores provenientes de unidades hoteleiras situadas em Lisboa e no Funchal (Região Autónoma da Madeira).

Inicialmente foi realizada uma pesquisa de forma a averiguar que hotéis (de 3 a 5 estrelas) operam nestas áreas geográficas. É de referir ainda que não houve qualquer tipo de triagem relativa à RSO, i.e., os hotéis não foram selecionados por terem, ou não, práticas socialmente responsáveis. Após terem sido encontradas as unidades hoteleiras que correspondessem a estes critérios, procedeu-se ao primeiro contacto com as mesmas.

O primeiro contacto foi realizado por via telefónica, mais concretamente para a receção dos hotéis. Este contacto foi realizado com o intuito de se adquirir o *email* de um departamento (e.g. Departamento de Recursos Humanos) ou de um contacto específico que esteja normalmente encarregue de atender a estes pedidos de colaboração (e.g. Diretor Geral). Quando este contacto foi infrutífero, procedeu-se à pesquisa dos contactos através da consulta dos *sites* dos hotéis e ainda em plataformas como o *linkedin* e a revista *online* da “Publituris Hotelaria”.

De seguida, foi enviado um *email* onde foi feito o pedido de colaboração na presente investigação. Este continha uma breve explicação dos objetivos do estudo assim como informação relativa ao procedimento a implementar para a recolha de dados. Continha, inclusive, uma breve explicação dos possíveis benefícios que esta temática poderá vir a despoletar no funcionamento organizacional, mais concretamente a nível da gestão dos seus recursos humanos.

Das 106 unidades hoteleiras contactadas, 12 demonstraram a sua disponibilidade para colaborar no projeto. Quanto à recolha de dados, esta foi realizada entre o mês de fevereiro e maio do presente ano, através de um questionário aplicado *online* e em formato papel. A versão *online* foi divulgada via *email* e foi construída com recurso ao *software* Qualtrics. Por sua vez, a versão em formato papel foi distribuída pessoalmente pelo investigador na receção das unidades hoteleiras. Tendo em conta a pouca adesão dos colaboradores face ao preenchimento do questionário *online*, este método foi eliminado e passou-se a divulgar o questionário somente em formato papel. Consequentemente, é de ressaltar que todos os colaboradores pertencentes à amostra do presente estudo participaram no mesmo através do questionário em formato papel.

2.2 – Participantes

Como referido anteriormente, o presente estudo contou com a colaboração de 12 unidades hoteleiras provenientes de Lisboa e do Funchal, o que se traduziu na participação de 381 colaboradores.

Esta amostra é constituída por colaboradores com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos ($M = 35$; $DP = 8.74$), sendo que 55.6% dos participantes são do sexo feminino ($n = 212$). A grande maioria dos colaboradores é de nacionalidade portuguesa (93.1%) e tem habilitações ao nível do ensino superior (42.1%) e entre o 10º e o 12º ano de escolaridade (40.3%). Por outro lado, 14.5% dos colaboradores tem habilitações entre o 5º e o 9º ano e 3.2% estudaram até ao 4º ano.

No que concerne à antiguidade, a duração média da permanência dos colaboradores na organização onde laboram presentemente corresponde a 6.4 anos ($DP = 5.60$; Min. 1; Máx. 24). A grande maioria da amostra não exerce um cargo de chefia (65.8%; $n = 248$) e tem um horário de trabalho a tempo inteiro (95.8%; $n = 361$). Tendo em consideração a situação contratual, a maior parte tem contrato efetivo com a organização (60.5%; $n = 230$), enquanto que os restantes colaboradores se encontram a trabalhar com contrato a termo certo (36.1%; $n = 137$) e 13 estão em estágio (3.4%). Entre as áreas de trabalho com maior representação na amostra, encontram-se a receção e os serviços de limpeza, sendo que participaram, respetivamente, 78 (20.4%) e 53 (14.1%) colaboradores destas áreas de trabalho.¹ Contrariamente, a área da direção (3.1%; $n = 12$) e a área financeira (3.9%; $n = 15$) foram duas das áreas com menor representação.

O seguinte quadro apresenta dados que nos permitem complementar a caracterização das unidades hoteleiras que colaboraram no presente estudo.

¹ 56% ($n = 213$) dos colaboradores exerce funções no *backoffice*, enquanto que os restantes laboram no *frontoffice* ($n = 168$).

Quadro 2.1. *Caraterização das unidades hoteleiras que participaram no estudo*

Unidade Hoteleira	Classificação	Localização	Nº de estrelas	Nº de quartos	Nº de participantes
Unidade A	Hotel	Funchal	4	224	20
Unidade B	Hotel	Funchal	5	220	22
Unidade C	Hotel	Funchal	4	67	14
Unidade D	Hotel	Funchal	4	74	18
Unidade E	Hotel	Funchal	3	282	15
Unidade F	Hotel	Lisboa	4	140	30
Unidade G	Hotel	Lisboa	3	46	15
Unidade H	Hotel	Funchal	4	59	30
Unidade I	Hotel	Lisboa	5	147	67
Unidade J	Hotel	Lisboa	4	153	70
Unidade K	Hotel	Lisboa	4	53	50
Unidade L	Hotel	Funchal	5	79	30

2.3 – Instrumentos

Para analisar as relações entre as variáveis propostas no modelo de investigação em estudo, foi utilizada, tal como já foi referido anteriormente, uma abordagem quantitativa e um estudo do tipo correlacional onde se recorreu à aplicação e análise de questionários. O questionário utilizado engloba 37 questões divididas em 4 escalas que avaliam por sua vez as variáveis do modelo em análise. Desta forma, foram utilizadas a escala da Orientação para o Cliente, a escala da Identificação Organizacional, a escala da Perceção da Responsabilidade Social das Organizações e, por último, a escala da Satisfação com a Comunicação Interna de RSO.

O questionário é composto ainda por uma folha de rosto (Anexo A) onde se explicita a temática e o propósito do estudo assim como todas as informações necessárias para o seu correto preenchimento. É também ressalvado o carácter anónimo e confidencial das respostas e é feito um agradecimento prévio pela colaboração. Contém igualmente um conjunto de questões sociodemográficas (Anexo F) como o sexo, idade, escolaridade, situação contratual, antiguidade na empresa e área de trabalho. Estas surgiram no âmbito de caraterizar eficazmente a amostra e verificar o seu impacto no modelo em análise. Por último, garantiu-se novamente a confidencialidade e o anonimato de todos os participantes. Seguidamente, proceder-se-á à descrição das escalas incluídas no instrumento.

Escala de Orientação para o Cliente (variável critério)

De forma a medir o grau em que os colaboradores se envolvem no serviço orientado para o cliente, foi utilizada a escala SOCO (“*Selling Orientation – Customer Orientation*”) sugerida por Saxe e Weitz (1982). Esta escala possui 24 itens que se baseiam em dois grupos: a orientação para o cliente e a orientação para as vendas. No entanto, e atendendo ao contexto do estudo, foram utilizadas apenas as 12 questões relativas à orientação para o cliente (e.g. “Tento ajudar os clientes a alcançar os seus objetivos”; “Tento sempre identificar quais são as necessidades do cliente”). Os participantes responderam numa escala de resposta tipo *Likert* de 5 pontos (1- “Discordo Totalmente” a 5- “Concordo Totalmente”) (Anexo B). Os itens revelaram uma consistência interna de 0.95.

Escala de Identificação Organizacional (variável critério)

De forma a medir o modo como os colaboradores se definem em termos de pertença à organização onde operam, foi utilizada a escala de Mael e Asforth (1992). Esta escala é constituída por seis questões (e.g. “O sucesso desta organização é o meu sucesso”; “Quando alguém critica esta organização, sinto isso como um insulto pessoal”), sendo que as respostas são obtidas numa escala de 1 a 5 pontos, tipo *Likert* (1- “Discordo Totalmente” a 5- “Concordo Totalmente”) (Anexo C). Esta é uma das escalas mais preponderantes na literatura relacionada com esta temática, sendo que revela geralmente bons níveis de consistência interna (Edwards, 2005). De facto, os autores desta escala indicam alfas de *Cronbach* entre 0.81 e 0.89, o que por sua vez vai ao encontro dos resultados obtidos na presente amostra ($\alpha = .87$).

Escala da Perceção de Responsabilidade Social das Organizações (variável preditora)

Para analisar a perceção de RSO, foi utilizada uma escala desenvolvida por Duarte (2011), composta por 16 questões distribuídas por três dimensões: Responsabilidade Social para com a Comunidade e Ambiente (e.g. “Esta organização desenvolve projetos de conservação da natureza”); Responsabilidade Social Económica (e.g. “Esta organização esforça-se por ser lucrativa”) e Responsabilidade Social para com os Trabalhadores (e.g. “Esta organização cumpre o código de trabalho”). A escala de resposta é de tipo *Likert* de 5 pontos (1- “Discordo Totalmente” a 5- “Concordo Totalmente”) (Anexo D).

Tratando-se de uma medida multidimensional, considerou-se relevante analisar a estrutura interna da medida. A análise fatorial exploratória convergiu para uma solução com duas componentes principais. Considerando que esta solução não ia ao encontro da solução de Duarte (2011), procedeu-se subsequentemente a uma segunda análise fatorial forçando a

extração de três componentes. Foram ainda eliminados quatro itens (i.e. “Esta organização garante a segurança do emprego”; “Esta organização desenvolve projetos de conservação da natureza”; “Esta organização apoia causas sociais” e “Esta organização promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar”) que apresentavam valores elevados em mais do que uma componente (“*cross loadings*”). O item “Esta organização apoia a integração profissional de pessoas com deficiência” foi também eliminado visto que o seu *factor loading* era mais elevado numa dimensão à qual não pertencia teoricamente. Assim, a medida ficou reduzida a 11 itens: quatro referentes à percepção de práticas de RSO para com os Trabalhadores, que apresenta um alfa de *cronbach* de 0.81; quatro referentes à percepção de práticas de RSO para com a Comunidade e Ambiente, que apresenta um valor de 0.81; e, por último, três relativos à percepção de práticas de RSO na dimensão Económica, que apresenta um alfa de *cronbach* de 0.79.

Escala da Satisfação com a Comunicação Interna de RSO (variável moderadora)

Por último, a presente escala surge no âmbito de avaliar a Satisfação com a Comunicação Interna de RSO, sendo que se utilizou a escala composta por três itens desenvolvida por Silva (2016), escala esta que teve como base os itens pertencentes ao Questionário de Satisfação Comunicacional de Downs e Hazen (1977). As respostas são obtidas numa escala de 1 a 5 pontos, tipo *Likert*, sendo 1 “Nada Satisfeito” e 5 “Totalmente Satisfeito” (Anexo E). Exemplo de item: “Informação acerca das conquistas e/ou insucessos da empresa em matéria de responsabilidade social corporativa”. O alfa de *cronbach* desta escala é de 0.92, o que por sua vez leva-nos a concluir que apresenta um bom nível de consistência interna.

III. RESULTADOS

De forma a apurar as associações entre as variáveis em estudo, foram analisadas as correlações, sendo que os seus resultados podem ser observados no quadro 3.1. juntamente com as respetivas médias, desvios-padrão e consistência interna das variáveis. De forma a quantificar a associação existente entre as variáveis, foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman*. Para além de permitir determinar se as associações entre as variáveis são positivas (valores próximos de 1) ou negativas (valores próximos de -1), este coeficiente permite que se conheça a significância das correlações existentes. A escolha deste coeficiente deveu-se predominantemente à sua adequabilidade em análises das correlações entre variáveis ordinais, como por exemplo a escolaridade, chefia e situação contratual (Mâroco, 2011).

Tendo em consideração o quadro 3.1. podemos constatar que os colaboradores têm uma boa percepção das práticas de RSO, sendo que os valores apresentam-se todos acima da média (escala é de 1 a 5). Assim sendo, os colaboradores percebem positivamente a RSO Comunidade e Ambiente ($M= 3.45$; $DP=.71$) e consideram que as organizações valorizam ainda mais as práticas de RSO relacionadas com os trabalhadores ($M= 4.02$; $DP=.66$) e com a economia ($M= 4.32$; $DP=.62$).

Relativamente à identificação organizacional, pode-se constatar que os participantes se definem positivamente em termos de pertença à organização onde laboram, sendo que apresentam um valor superior à média numa escala de 1 a 5 ($M= 3.78$; $DP=.73$). O mesmo sucede com a Orientação para o Cliente ($M= 4.24$; $DP=.58$) e com a Satisfação com a Comunicação Interna de RSO ($M= 3.65$; $DP=.72$). Tendo em consideração que o desvio padrão mais elevado corresponde a .73, correspondente à variável IO, podemos concluir que, ao nível da variabilidade, os resultados apresentam consistência e homogeneidade nas respostas.

Ao analisar as correlações, verifica-se que a associação mais forte ocorre entre a RSO trabalhadores e a identificação organizacional ($\rho=.65$, $p<.01$), evidenciando assim que, níveis mais elevados no que concerne às percepções de RSO na dimensão trabalhadores estão associados a níveis mais elevados de identificação organizacional. As restantes dimensões de RSO mostram-se também associadas positivamente com a IO, sendo que as dimensões RSO Comunidade e Ambiente ($\rho=.50$, $p<.01$) e RSO Económica ($\rho=.47$, $p<.01$) apresentam igualmente correlações moderadas. Também a SCI de RSO está correlacionada moderadamente à identificação organizacional ($\rho=.60$, $p<.01$), sugerindo assim que níveis mais elevados de satisfação com a comunicação interna de RSO estão associados a níveis mais elevados de IO.

No que concerne à orientação para o cliente, esta variável apresenta correlações de intensidade baixa com a RSO comunidade e ambiente ($\rho=.24, p<.01$), RSO trabalhadores ($\rho=.28, p<.01$) e RSO económica ($\rho=.29, p<.01$), o que por sua vez evidencia que níveis mais elevados no que concerne às perceções dos colaboradores face às práticas de RSO estão pouco associados a níveis mais elevados de OC. Tal facto sucede-se também com a SCI, sendo que maiores níveis de satisfação com a comunicação interna estão pouco associados ao aumento do serviço orientado para os clientes ($\rho=.30, p<.01$).

Relativamente às variáveis sociodemográficas e socioprofissionais, verifica-se que, ao nível das chefias, os colaboradores que se encontram numa posição de chefia tendem a apresentar níveis mais altos de OC ($\rho=.23, p<.01$) e IO ($\rho=.40, p<.01$), ainda que, no caso da orientação para o cliente, esta associação seja de intensidade baixa. Tendo em conta a antiguidade, esta variável tem uma baixa correlação com a OC ($\rho=.22, p<.01$) e moderada com a IO ($\rho=.32, p<.01$), o que por sua vez evidencia que à medida que a antiguidade dos colaboradores aumenta, este acréscimo está pouco associado a maiores níveis de orientação para o cliente. Por outro lado, o aumento da antiguidade dos colaboradores está associado a níveis mais elevados de identificação organizacional.

Atendendo às restantes variáveis sociodemográficas associadas à IO, evidenciou-se que o aumento da idade ($\rho=.24, p<.01$) e escolaridade ($\rho=.27, p<.01$) e a melhoria da situação contratual ($\rho=.23, p<.01$), tempo de trabalho ($\rho=.27, p<.01$) e horário ($\rho=.29, p<.01$) está pouco associado a níveis mais elevados de identificação organizacional. Relativamente à OC, as restantes variáveis sociodemográficas, correspondentes à idade ($\rho=.15, p<.01$), situação contratual ($\rho=.15, p<.01$) e tempo de trabalho ($\rho=.19, p<.01$), estão pouco associadas a níveis superiores de orientação para o cliente.

Quanto às restantes variáveis sociodemográficas e profissionais presentes no questionário, estas não apresentaram relações estatisticamente significativas com as variáveis centrais do estudo e, consequentemente, não foram consideradas nas análises posteriores (todos os ρ n.s.).

Percepção das Práticas de RSO na Orientação para o Cliente e Identificação Organizacional: O papel moderador da Comunicação Interna das práticas de RSO nos colaboradores do Setor Hoteleiro.

Quadro 3.1. *Médias, desvios-padrão, consistência interna e correlações entre variáveis*

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Orientação para o Cliente	4.24	.58	(.95)												
2. Identificação Organizacional	3.78	.73	.39**	(.87)											
3. RSO Comunidade e Ambiente	3.45	.71	.24**	.50**	(.81)										
4. RSO Trabalhadores	4.02	.66	.28**	.65**	.49**	(.81)									
5. RSO Económica	4.32	.62	.29**	.47**	.27**	.60**	(.79)								
6. SCI de RSO	3.65	.72	.30**	.60**	.65**	.62**	.46**	(.92)							
7. Idade	35	8.74	.15**	.24**	.18**	.18**	.17**	.17**							
8. Antiguidade	6.4	5.60	.22**	.32**	.29**	.26**	.24**	.29**	-.08						
9. Escolaridade			-.01	.27**	.10	.23**	.18**	.16**	-.05	-.23**					
10. Situação contratual			.15**	.23**	.09	.21**	.17**	.16**	-.13**	.30**	.56**				
11. Chefia			.23**	.40**	.17**	.31**	.26**	.32**	-.05	.50**	.55**	.17**			
12. Tempo inteiro			.19**	.27**	.24**	.20**	.20**	.11*	-.11*	.06	.18**	.20**	.03		
13. Horário			.01	-.29**	-.23**	-.34**	-.30**	-.22**	-.05	-.21**	-.24**	-.31**	-.24**	-.26**	

Notas: *p< 0.05 **p< 0.01 ***p< 0.001;

- Coeficientes de Alfa de *Cronbach* entre parêntesis;

- Situação contratual: 0= Trabalhador efetivo; 1= Tem contrato a termo certo;

- Chefia: 0= Não; 1= Sim;

- Tempo inteiro: 0= Não; 1= Sim;

- Horário: 0= Rotativo; 1= Fixo.

3.1. Teste ao Modelo de Investigação

O Efeito das Perceções de RSO na Orientação para o Cliente e na Identificação Organizacional

Atendendo às duas primeiras hipóteses do presente estudo, prevê-se a existência de um efeito positivo das perceções de RSO na IO e OC dos colaboradores. Desta forma, espera-se que, quando os colaboradores têm uma perceção positiva relativamente às práticas socialmente responsáveis da sua empresa, os mesmos apresentem níveis mais altos de identificação organizacional e de orientação para o cliente.

Tendo em vista a análise do efeito das perceções de RSO na IO, procedeu-se a uma regressão linear múltipla onde as perceções das diferentes dimensões de RSO são as preditoras, controladas pelas variáveis sociodemográficas e profissionais, e a identificação organizacional como variável dependente. É de referir ainda que, para esta análise, decidiu-se controlar as variáveis sociodemográficas (i.e. idade, antiguidade, escolaridade, situação contratual, cargo de chefia, tempo inteiro, horário) que se revelaram estar significativamente associadas à identificação organizacional. Tal como pode ser observado no Quadro 3.2, o segundo modelo explica 19% ($R^2_{adj}=.190$) da variância total da IO e é estatisticamente significativo ($F(10, 341) = 45.235, p = .001$). Os coeficientes de regressão das variáveis relativas às perceções de RSO nas dimensões Comunidade e Ambiente ($\beta = .187, p < .001$), Trabalhadores ($\beta = .306, p < .001$) e Económica ($\beta = .125, p < .01$) revelaram-se estimadores significativos da Identificação Organizacional. Verifica-se ainda que as variáveis relativas à escolaridade ($\beta = .147, p < .001$), chefias ($\beta = .109, p < .01$) e tempo inteiro ($\beta = .234, p < .001$), têm também um efeito significativo no processo de explicação da IO (Quadro 3.2).

Dado que estes coeficientes são positivos, evidencia-se que quando os colaboradores percecionam positivamente o envolvimento da empresa em práticas socialmente responsáveis nas três dimensões de RSO, tal facto tem um efeito positivo na IO, o que por sua vez leva-nos a suportar a hipótese 1 do presente modelo de investigação.

Quadro 3.2. *Efeito das perceções de RSO na identificação organizacional*

Identificação organizacional				
Modelo	R ² adj	B	Beta	t
1	.367			
(Constante)		1.594		5.275
Idade		.006	.071	1.062
Antiguidade		.020	.148*	2.169
Escolaridade		.198	.214***	4.136
Situação contratual		.059	.050	1.074
Cargo de chefia		.266	.172**	3.106
Tempo inteiro		1.211	.322***	7.081
Horário		-.164	-.109**	-2.333
2	.190			
(Constante)		-.537		-1.672
Idade		.007	.082	1.466
Antiguidade		.003	.022	.385
Escolaridade		.136	.147***	3.365
Situação contratual		.064	.055	1.391
Cargo de chefia		.169	.109**	2.307
Tempo inteiro		.880	.234***	5.953
Horário		-.004	-.003	-.073
RSO Comunidade e Ambiente		.190	.187***	4.386
RSO Trabalhadores		.342	.306***	5.834
RSO Económica		.150	.125**	2.742

Notas: *p< 0.05 **p< 0.01 ***p< 0.001;

- Situação contratual: 0= Trabalhador efetivo; 1= Tem contrato a termo certo;

- Chefia: 0= Não; 1= Sim;

- Tempo inteiro: 0= Não; 1= Sim;

- Horário: 0= Rotativo; 1= Fixo.

Para testar a segunda hipótese, procedeu-se a uma regressão linear múltipla com as perceções face às diferentes dimensões de RSO como variáveis independentes, controladas pelas variáveis sociodemográficas associadas significativamente à OC, e a variável orientação para o cliente como variável dependente. A perceção de RSO relacionada com os trabalhadores ($\beta = .021$, n.s) e a perceção de RSO para a comunidade e ambiente ($\beta = .084$, n.s) não se encontraram significativamente associadas à OC. Por outro lado, como podemos constatar no quadro 3.3., o coeficiente de regressão da perceção das práticas de RSO na dimensão económica ($\beta = .208$, $p < .001$) revelou-se um estimador significativo da orientação para o cliente ². A variável socioprofissional correspondente ao tempo de trabalho diário (i.e. se o colaborador

² Com carácter exploratório, os colaboradores foram divididos em dois grupos (0= colaboradores de *backoffice*; 1= colaboradores de *frontoffice*) e as suas perceções de RSO e respostas às escalas da OC, IO e SCI de RSO foram comparadas através do teste t para amostras independentes. Constatou-se que os colaboradores de *frontoffice* obtiveram valores significativamente mais elevados relativamente à orientação para o cliente (M= 4.45; DP= .43) do que os de *backoffice* (M= 4.09; DP= .64) ($t = -6.570$; $p < .001$). Por outro lado, estes colaboradores apresentaram resultados inferiores relativamente à SCI de RSO (M= 3.57; DP= .70) do que os colaboradores de *backoffice* (M= 3.73; DP= .74) ($t = 2.228$; $p < .05$).

Percepção das Práticas de RSO na Orientação para o Cliente e Identificação Organizacional: O papel moderador da Comunicação Interna das práticas de RSO nos colaboradores do Setor Hoteleiro.

trabalha a tempo inteiro ou não) também tem um efeito significativo no processo de orientação para os clientes ($\beta = .205$, $p < .001$).

Este modelo explica apenas 5.7% da variância total da OC e leva-nos a suportar parcialmente a segunda hipótese do modelo de investigação. Consequentemente, estes resultados levam-nos a considerar que quanto mais positivas forem as percepções dos colaboradores acerca das práticas socialmente responsáveis da organização a nível económico, maior será a OC dos mesmos. Relativamente à variável do tempo de trabalho dos colaboradores, os resultados demonstram que os colaboradores que trabalham a tempo inteiro avaliam mais positivamente a sua orientação para o cliente.

Quadro 3.3. *Efeito das percepções de RSO na orientação para o cliente*

Modelo	Orientação para o Cliente			
	R ² adj	B	Beta	t
1	.107			
(Constante)		3.472		15.515
Idade		-.002	-.033	-.431
Antiguidade		.017	.164*	2.074
Situação contratual		.034	.037	.675
Cargo de chefia		.127	.104	1.694
Tempo inteiro		.711	.237***	4.611
2	.057			
(Constante)		2.432		7.962
Idade		-.002	-.024	-.318
Antiguidade		.012	.115	1.477
Situação contratual		.040	.043	.796
Cargo de chefia		.050	.041	.663
Tempo inteiro		.614	.205***	3.891
RSO Comunidade e Ambiente		.068	.084	1.426
RSO Trabalhadores		.018	.021	.290
RSO Económica		.198	.208***	3.288

Notas: * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$;

- Situação contratual: 0= Trabalhador efetivo; 1= Tem contrato a termo certo;

- Chefia: 0= Não; 1= Sim;

- Tempo inteiro: 0= Não; 1= Sim.

O Efeito Moderador da Satisfação com a Comunicação Interna de RSO na relação entre as Percepções de RSO e a Identificação Organizacional

A terceira hipótese do estudo propõe a satisfação dos colaboradores no que concerne à comunicação interna de RSO como moderadora do efeito das percepções de RSO na IO, esperando-se assim que este efeito seja mais forte quando os colaboradores estão satisfeitos com a comunicação interna da organização em matéria de RSO.

Para se testar este efeito de moderação, utilizou-se o procedimento estatístico proposto

por Baron e Kenny (1986), sendo que se procedeu a uma regressão linear múltipla onde a perceção das práticas de RSO (nas três dimensões) e a satisfação com a comunicação interna de RSO são os preditores, controlados pelas variáveis sociodemográficas, e a identificação organizacional como variável dependente. De forma a evitar possíveis efeitos de multicolinearidade, as variáveis RSO e SCI foram centradas previamente à análise e a interação foi realizada através do produto destas variáveis. Tal como é referido por Mâroco (2011), uma variável é moderadora quando tem a capacidade de alterar a forma da relação entre a variável preditora e a variável dependente, facto este que, a se confirmar no presente estudo, implicaria um efeito moderador da SCI de RSO sobre o efeito das perceções de RSO na IO.

Como vimos anteriormente, as três dimensões de RSO encontram-se positivamente relacionadas com a IO. Como podemos observar no quadro 3.4., o efeito direto da SCI de RSO na IO é significativo ($B=.316$, $p<.001$) mas, quando nos focamos no termo de interação do modelo, constata-se que a SCI de RSO não condiciona a relação entre a perceção de RSO na dimensão comunidade e ambiente e a identificação organizacional ($B= -.063$; n.s).

Quadro 3.4. *Efeito de moderação da SCI de RSO na relação entre as perceções de RSO na dimensão Comunidade e Ambiente e a Identificação Organizacional*

Modelo	Identificação Organizacional			
	R ² adj	B	Beta	t
1	.367			
(Constante)		1.584		5.250
Idade		.006	.073	1.091
Antiguidade		.201	.218***	4.196
Escolaridade		.019	.145*	2.107
Situação Contratual		.060	.051	1.092
Cargo de chefia		.265	.172**	3.094
Tempo inteiro		1.211	.322***	7.085
Horário		-.163	-.108*	-2.310
2	.142			
(Constante)		2.153		7.814
Idade		.007	.086	1.457
Antiguidade		.158	.172***	3.731
Escolaridade		.004	.030	.486
Situação contratual		.061	.052	1.258
Cargo de chefia		.263	.171***	3.477
Tempo inteiro		.776	.206***	4.767
Horário		-.014	-.009	-.215
RSO Comunidade e Ambiente		.152	.150**	2.992
SCI de RSO		.316	.312***	6.001
Efeito de Interação		-.063	-.059	-1.436

Notas: * $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$;

- Situação contratual: 0= Trabalhador efetivo; 1= Tem contrato a termo certo;

- Chefia: 0= Não; 1= Sim;

- Tempo inteiro: 0= Não; 1= Sim;

- Horário: 0= Rotativo; 1= Fixo.

Percepção das Práticas de RSO na Orientação para o Cliente e Identificação Organizacional: O papel moderador da Comunicação Interna das práticas de RSO nos colaboradores do Setor Hoteleiro.

Tendo em conta o Quadro 3.5., esta não significância no efeito de interação verifica-se novamente quando se tem em consideração o papel moderador da SCI de RSO na relação entre a percepção de RSO na dimensão económica e a IO ($B = -.107$, n.s). Consequentemente, torna-se evidente que a satisfação com a comunicação interna de RSO não modera a relação entre as percepções de RSO na dimensão económica e a identificação organizacional.

Quadro 3.5. *Efeito de moderação da SCI de RSO na relação entre as percepções de RSO na dimensão Económica e a Identificação Organizacional*

		Identificação Organizacional			
Modelo		R ² adj	B	Beta	t
1		.367			
	(Constante)		1.594		5.275
	Idade		.006	.071	1.062
	Antiguidade		.198	.214***	4.136
	Escolaridade		.020	.148*	2.169
	Situação Contratual		.059	.050	1.074
	Cargo de chefia		.266	.172*	3.106
	Tempo inteiro		1.211	.322***	7.081
	Horário		-.164	-.109*	-2.333
2		.158			
	(Constante)		2.021		7.601
	Idade		.008	.091	1.557
	Antiguidade		.145	.157***	3.462
	Escolaridade		.003	.024	.400
	Situação contratual		.096	.082*	1.997
	Cargo de chefia		.199	.128**	2.623
	Tempo inteiro		.948	.252***	6.198
	Horário		-.020	-.013	-.315
	RSO Económica		.202	.169***	3.719
	SCI de RSO		.346	.342***	7.409
	Efeito de Interação		-.107	-.067	-1.683

Notas: * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$;

- Situação contratual: 0= Trabalhador efetivo; 1= Tem contrato a termo certo;

- Chefia: 0= Não; 1= Sim;

- Tempo inteiro: 0= Não; 1= Sim;

- Horário: 0= Rotativo; 1= Fixo.

Por outro lado, tal como podemos verificar na tabela 3.6., após a verificação dos pressupostos e aplicação do modelo de regressão, este modelo explica 19.5% da variância total da IO e evidencia que o efeito de moderação é significativo quando temos em consideração a relação entre as percepções de RSO na dimensão trabalhadores e a identificação organizacional ($B = -.110$, $p < .05$). Desta forma, e tendo em conta que existiu um efeito de moderação

Percepção das Práticas de RSO na Orientação para o Cliente e Identificação Organizacional: O papel moderador da Comunicação Interna das práticas de RSO nos colaboradores do Setor Hoteleiro.

significativo somente nesta dimensão de RSO, a terceira hipótese do presente modelo de investigação encontra-se parcialmente suportada.

Quadro 3.6. *Efeito de moderação da SCI de RSO na relação entre as percepções de RSO na dimensão Trabalhadores e a Identificação Organizacional*

Modelo	Identificação Organizacional			
	R ² adj	B	Beta	t
1	.367			
(Constante)		1.584		5.250
Idade		.006	.073	1.091
Antiguidade		.201	.218***	4.196
Escolaridade		.019	.145*	2.107
Situação Contratual		.060	.051	1.092
Cargo de chefia		.265	.172**	3.094
Tempo inteiro		1.211	.322***	7.085
Horário		-.163	-.108*	-2.310
2	.195			
(Constante)		2.287		8.790
Idade		.009	.106	1.884
Antiguidade		.131	.142***	3.252
Escolaridade		.002	.012	.213
Situação contratual		.056	.048	1.229
Cargo de chefia		.200	.130**	2.773
Tempo inteiro		.709	.188***	4.600
Horário		.018	.012	.291
RSO Trabalhadores		.349	.312***	6.423
SCI de RSO		.240	.237***	5.016
Efeito de Interação		-.110	-.090*	-2.246

Notas: *p< 0.05 **p< 0.01 ***p< 0.001;

- Situação contratual: 0= Trabalhador efetivo; 1= Tem contrato a termo certo;

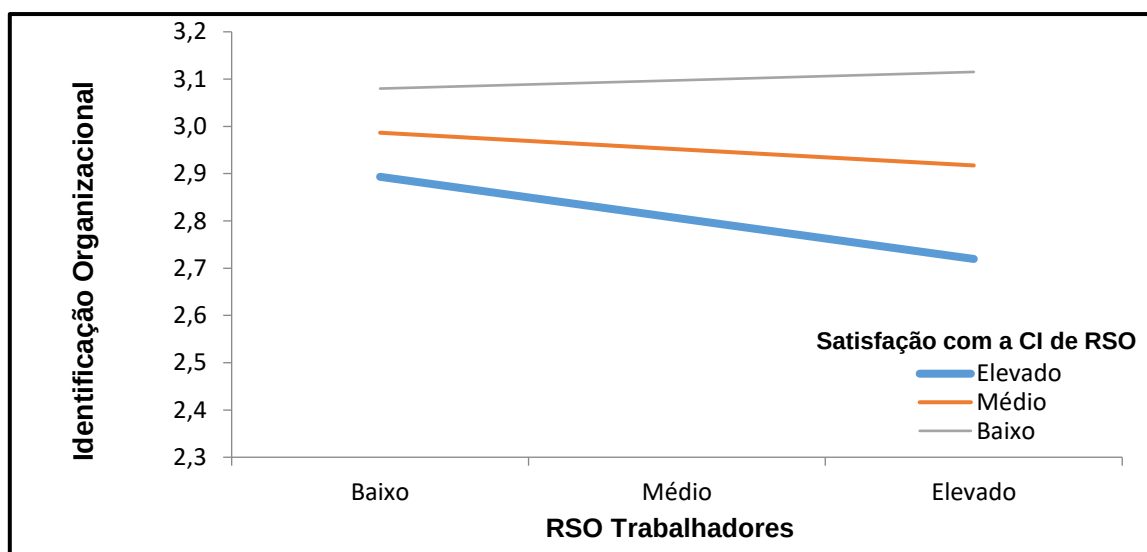
- Chefia: 0= Não; 1= Sim;

- Tempo inteiro: 0= Não; 1= Sim;

- Horário: 0= Rotativo; 1= Fixo.

Através da análise da figura 1.3. podemos verificar que à medida que as percepções face às práticas de RSO na dimensão trabalhadores passam de níveis baixos para níveis elevados, níveis médios e elevados de satisfação com a comunicação interna de RSO tendem a produzir níveis mais baixos de identificação organizacional. Contrariamente, níveis baixos de SCI de RSO têm tendência a aumentar a IO.

Figura 1.3. *Efeito de moderação da SCI de RSO na relação entre as percepções de RSO na dimensão Trabalhadores e a Identificação Organizacional*



O Efeito Moderador da Satisfação com a Comunicação Interna de RSO na relação entre as Percepções de RSO e a Orientação para o cliente

A quarta e última hipótese do estudo propõe a satisfação com a comunicação interna de RSO como moderadora da relação entre as percepções de RSO e a orientação para o cliente. Desta forma, espera-se que esta relação seja mais intensa quando os colaboradores têm uma boa percepção da comunicação interna relativa à RSO.

De forma a se testar este efeito de moderação, utilizou-se o mesmo procedimento analítico. Tal como se pode observar no quadro 3.7., ainda que hajam efeitos diretos significativos da SCI de RSO na OC, quando se considera o efeito de interação das dimensões comunidade e ambiente ($B=.073$, n.s.) trabalhadores ($B=.051$, n.s.) e económica ($B=.033$, n.s.), constata-se que não existem efeitos de moderação significativos. Assim, a SCI de RSO não modera a relação da percepção de RSO com a OC, pelo que não se apoia empiricamente a quarta hipótese do presente estudo.

Percepção das Práticas de RSO na Orientação para o Cliente e Identificação Organizacional: O papel moderador da Comunicação Interna das práticas de RSO nos colaboradores do Setor Hoteleiro.

Quadro 3.7. *Efeito de moderação da SCI de RSO na relação entre as percepções de RSO e a Orientação para o Cliente nas dimensões Comunidade e Ambiente, Trabalhadores e Económica*

Modelo	R ² adj	B	Beta	t	Modelo	R ² adj	B	Beta	t	Modelo	R ² adj	B	Beta	t
1	.107				1	.107				1	.107			
(Constante)		3.472		15.533	(Constante)		3.472		15.533	(Constante)		3.472		15.515
Idade		-.002	-.032	-.426	Idade		-.002	-.032	-.426	Idade		-.002	-.033	-.431
Antiguidade		.017	.163*	2.050	Antiguidade		.017	.163*	2.050	Antiguidade		.017	.164*	2.074
Situação Contratual		.035	.038	.686	Situação Contratual		.035	.038	.686	Situação Contratual		.034	.037	.675
Cargo de chefia		.127	.104	1.696	Cargo de chefia		.127	.104	1.696	Cargo de chefia		.127	.104	1.694
Tempo inteiro		.712	.238***	4.621	Tempo inteiro		.712	.238***	4.621	Tempo inteiro		.711	.237***	4.611
2	.042				2	.043				2	.062			
(Constante)		3.575		15.411	(Constante)		3.637		15.803	(Constante)		3.614		16.271
Idade		-.002	-.034	-.448	Idade		-.002	-.028	-.375	Idade		-.002	-.023	-.307
Antiguidade		.011	.106	1.332	Antiguidade		.012	.115	1.450	Antiguidade		.012	.113	1.451
Situação Contratual		.043	.046	.859	Situação Contratual		.028	.030	.566	Situação Contratual		.038	.040	.755
Cargo de chefia		.104	.085	1.410	Cargo de chefia		.077	.063	1.022	Cargo de chefia		.047	.038	.627
Tempo inteiro		.622	.208***	3.728	Tempo inteiro		.570	.190***	3.399	Tempo inteiro		.592	.198***	3.780
RSO Comunidade e Ambiente		.018	.023	.341	RSO Trabalhadores		.095	.108	1.603	RSO Económica		.186	.195***	3.248
SCI de RSO		.165	.205**	3.017	SCI de RSO		.123	.154*	2.344	SCI de RSO		.101	.126*	2.103
Efeito de Interação		.073	.086	1.586	Efeito de Interação		.051	.052	.928	Efeito de Interação		.033	.026	.489

Notas: *p< 0.05 **p< 0.01 ***p< 0.001;

- Situação contratual: 0= Trabalhador efetivo; 1= Tem contrato a termo certo;

- Chefia: 0= Não; 1= Sim;

- Tempo inteiro: 0= Não; 1= Sim.

IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

A presente investigação procurou, por um lado, analisar e compreender de que forma a Perceção de RSO (nas dimensões Comunidade e Ambiente, Trabalhadores e Económica) se relaciona com a Identificação Organizacional e a Orientação para o Cliente. Adicionalmente, procurou-se compreender de que forma a Satisfação com a Comunicação Interna de RSO poderia de certa forma condicionar essas relações.

Tal como verificámos anteriormente, os resultados deste estudo sustentam parcialmente as perspetivas evidenciadas e desenvolvidas ao longo da dissertação. Atendendo à primeira hipótese (i.e “A perceção dos colaboradores face às práticas de RSO nas dimensões económica, comunidade e ambiente e trabalhadores, está relacionada positivamente com a sua Identificação Organizacional.”), constatou-se que a mesma foi suportada. Verificaram-se efeitos significativos entre as três dimensões de RSO e a IO, o que por sua vez implica que quando os colaboradores percecionam a sua organização como sendo socialmente responsável tal facto resulta no fomento da sua identificação organizacional e de todos os benefícios que daí podem advir. Desta forma, e tal como foi evidenciado por Rupp et al. (2006), quando existe um alinhamento entre as políticas e práticas organizacionais a nível de RSO e os interesses, valores e necessidades individuais dos colaboradores tal facto tem um impacto direto e significativo na identificação organizacional dos mesmos.

Por outro lado, dando maior foco à dimensão económica, suportam-se também as considerações de Dutton et al. (1994), que referem a tendência dos indivíduos em se identificarem com grupos de estatuto superior ou com alto prestígio. Tendo em conta que as respostas dos colaboradores aos itens relativos à dimensão económica foi acima da média e que o efeito entre a perceção de RSO nesta dimensão e a IO foi significativo, torna-se evidente que os colaboradores se sentem mais identificados quando percecionam que a organização pela qual trabalham é uma das melhores do seu setor de atividade e/ou que se esforça efetivamente para ser lucrativa. Na dimensão comunidade e ambiente, as perceções dos colaboradores revelaram-se, como esperado, significativamente associadas à IO, o que por sua vez demonstra que as práticas focadas no bem do ambiente e da sociedade têm um impacto direto nos colaboradores na medida em que estes valorizam tipos de práticas organizacionais que surjam no âmbito de dar um contributo positivo ao meio envolvente, o que impulsionará a sua identificação com a empresa.

Estas considerações vão ao encontro dos resultados verificados por Jacinto e Carvalho

(2009) numa empresa tecnológica multinacional presente em Portugal. Através deste estudo, estes autores demarcaram-se da literatura referente a esta temática, que até à data se consistia predominantemente em analisar o impacto das práticas de RSO na performance organizacional (Orlitzsky et al., 2003). Desta forma, este estudo pretendeu analisar o impacto das percepções dos colaboradores relativamente às iniciativas de RSO da sua empresa na sua performance e identificação organizacional, valorizando-se assim o capital humano das organizações. Os resultados mostraram que as práticas de RSO são preditivas da IO, o que se assemelha aos resultados obtidos no presente estudo.

Autores como Kim et al. (2010) e Sen et al. (2006) também demonstraram que as iniciativas socialmente responsáveis das organizações e as percepções dos colaboradores face às mesmas poderão ter um efeito positivo na sua identificação organizacional. É desta forma que estas práticas correspondem a um elemento estratégico no contexto organizacional, visto que têm um impacto direto nos seus colaboradores. Assim sendo, torna-se pertinente utilizar este tipo de práticas na medida em que a IO dos colaboradores é uma variável com grande preponderância para a performance dos mesmos.

Em relação à segunda hipótese (“A percepção dos colaboradores face às práticas de RSO na dimensão económica, comunidade e ambiente e trabalhadores, está relacionada positivamente com a sua Orientação para o Cliente”), constatou-se que apenas o coeficiente de regressão da dimensão económica de RSO se revelou um estimador significativo da OC. Tal resultado evidencia que apenas a valorização adotada pelos colaboradores quanto à posição privilegiada das suas empresas a nível económico relativamente à concorrência e ainda a sua eficácia e eficiência no que concerne à obtenção de lucros (i.e. a valorização das práticas incidentes na dimensão económica de RSO) tem impacto na sua OC. Esta valorização resulta por sua vez num maior grau de predisposição dos colaboradores em ajudar os clientes a ter decisões de compra que satisfaçam as suas necessidades, visto que são adotados um conjunto de atitudes e comportamentos que são direcionados efetivamente para a satisfação dos clientes a longo prazo (Saxe & Weitz, 1982).

Lee et al. (2013) analisaram a relação entre as percepções de RSO e a OC em colaboradores do setor hoteleiro e foram ao encontro destas considerações. De facto, as percepções de RSO resultam em efeitos positivos nas opiniões dos colaboradores face ao seu espaço de trabalho. Estes autores referiram que estas percepções positivas se traduzem no fomento da OC, o que, consequentemente, traduzir-se-à numa vantagem competitiva para as organizações deste setor de atividade.

De facto, e tal como já foi referido em estudos supracitados, a orientação para o cliente é uma variável imprescindível para o funcionamento e desempenho das organizações, especialmente nas que operam no setor hoteleiro, visto que, como sabemos, a sobrevivência destas organizações depende diretamente da satisfação dos clientes e da qualidade dos serviços prestados a estes. Desta forma, a aposta na RSO (nas três dimensões) é uma ferramenta viável que fomentará o desempenho das unidades hoteleiras através da valorização e potencialização dos seus recursos humanos, promovendo uma cultura organizacional onde se valorize a qualidade dos serviços e a orientação efetiva dos colaboradores para os clientes. É neste sentido que Gadenne et al. (2009) referem que as práticas socialmente responsáveis têm um papel importante no exercício organizacional e deviam ser incorporadas nas estratégias das organizações com o intuito de aumentar a qualidade das relações com os seus clientes e de, consequentemente, fomentar o valor da corporação. Também Chiang (2010), no ponto de vista da gestão eficiente dos recursos humanos, evidenciou o papel estratégico da RSO, sendo que estas práticas contribuem para o fomento de variáveis como a OC.

Atendendo à não significância dos resultados decorrentes da relação entre a perceção de RSO nas dimensões comunidade e ambiente e trabalhadores e a orientação para o cliente, perspetiva-se que a heterogeneidade da amostra pode ter contribuído para estes resultados. Dado que a maior parte dos participantes laboram em áreas que não pressupõem o contato direto com os clientes (e.g. departamento financeiro, direção, recursos humanos) tal facto poderá ter tido um impacto nas respostas dos mesmos relativamente à escala da OC. É possível que, no momento de responderem aos itens desta escala, os colaboradores não se tenham identificado com as afirmações lá presentes visto que a maior parte das questões centram-se no contato direto do colaborador com o cliente. Desta forma, as respostas dos colaboradores de *backoffice* poderão ter contribuído diretamente para estes resultados não significativos entre a RSO e a OC, mesmo que tenham perceções positivas relativamente à RSO nas três dimensões.

De facto, a comparação realizada entre os colaboradores destes dois polos ocupacionais, através do teste t para amostras independentes, revelou que existem diferenças significativas relativamente à OC. Os colaboradores de *frontoffice* revelaram níveis mais altos relativamente a esta variável, o que, por sua vez, poderá evidenciar que as respostas dos colaboradores de *backoffice* nesta escala poderão ter resultado num impacto negativo no que concerne à relação entre as perceções de RSO e a OC.

No entanto, o facto de as perceções de RSO, especialmente na dimensão trabalhadores, não terem resultado num impacto positivo na orientação para o cliente foi particularmente

inesperado. Atendendo às próprias especificidades do setor hoteleiro, mais concretamente a nível da precarização das condições de trabalho dos colaboradores deste setor, seria de esperar que as práticas socialmente responsáveis nesta dimensão colmatassem essas fragilidades e, consequentemente, promovessem o incremento de variáveis como a OC. Em termos práticos, as práticas socialmente responsáveis na dimensão trabalhadores (e.g. promover a formação dos colaboradores, promover o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, promover a igualdade entre os colaboradores, etc.) não torna os colaboradores mais motivados para desenvolverem serviços orientados para o cliente. Para nosso conhecimento, não existem evidências na literatura que justifiquem este efeito inesperado, mas, a avaliar pelo efeito significativo entre as perceções de RSO na dimensão económica e a OC, constata-se que os colaboradores valorizam predominantemente o desempenho financeiro das suas organizações, remetendo para segundo plano as iniciativas socialmente responsáveis relativas à comunidade e ambiente e aos próprios trabalhadores. De facto, constatou-se que os colaboradores, tanto os de *backoffice* como os de *frontoffice*, apresentaram médias superiores nas respostas relativas à RSO na dimensão económica, hierarquização esta que evidencia a maior importância dada à performance da empresa a nível financeiro.

Relativamente ao papel moderador da Satisfação com a Comunicação Interna de RSO, verificou-se que o seu efeito apenas foi significativo na relação entre as perceções de RSO na dimensão trabalhadores e a identificação organizacional. Em termos práticos, este efeito significativo implica que quando as perceções de RSO na dimensão trabalhadores passam de níveis baixos para níveis mais elevados, níveis mais elevados de SCI de RSO produzem níveis mais reduzidos de identificação organizacional. Por outro lado quando a SCI de RSO é mais reduzida, verifica-se um aumento da IO. Este efeito, apesar de representar uma moderação significativa, vai, no nosso conhecimento, contra toda a literatura relativa à SCI e à RSO sendo que esperava-se que níveis mais altos de satisfação com a comunicação interna aumentassem o efeito da RSO na identificação organizacional. Autores como Sen et al. (2006) explicitam que a própria comunicação das práticas de RSO permite que os colaboradores tenham a capacidade de comparar os seus valores individuais àqueles que são defendidos pela organização quando a mesma envereda neste tipo de condutas. Desta forma, a comunicação surge no âmbito de dar a conhecer este tipo de iniciativas aos colaboradores, e quando os mesmos se identificam e as percecionam positivamente tal facto traduzir-se-á num incremento da IO.

Ainda que não haja uma base teórica que suporte este resultado, perspetiva-se que o mesmo poderá dever-se ao ceticismo dos colaboradores face à comunicação interna de RSO.

Tal como Forehand e Grier (2003) explicitam, os colaboradores podem perspetivar que as práticas de RSO das organizações podem dever-se a motivações intrínsecas e a motivações extrínsecas. No primeiro caso, os colaboradores visualizam estas práticas como uma preocupação genuína da organização, enquanto que no segundo caso, os colaboradores perspetivam que as práticas de RSO surgem somente no âmbito de gerar lucros. Estes autores referem ainda que atribuições mais fortes de motivos intrínsecos levam a que os diferentes *stakeholders* façam inferências positivas e consequentemente interpretam positivamente as diferentes iniciativas das organizações. Por outro lado, as percepções de motivos predominantemente extrínsecos resultam em comportamentos e atitudes menos favoráveis para com a organização. Já Du, Bhattacharya e Sen (2010) referem que os colaboradores querem efetivamente conhecer mais sobre as boas ações das suas organizações mas, ao mesmo tempo, ficam desconfiados quando as organizações tentam dar a conhecer as suas práticas de RSO de uma forma mais agressiva e constante. Aplicando estas perspetivas ao presente estudo, considera-se que os colaboradores poderão ter feito uma inferência negativa no que concerne à comunicação das práticas de RSO (na dimensão trabalhadores), perspetivando assim que estas iniciativas têm motivações extrínsecas, ie., percebem que a organização não se preocupa genuinamente com o bem-estar e interesses dos seus colaboradores mas sim nos benefícios e lucros que estas práticas poderão vir a despoletar para a organização. É através desta perspetiva que se justifica o aumento da IO quando a SCI de RSO é mais reduzida visto que os colaboradores não duvidam das motivações das empresas quando as mesmas não se focam de forma mais insistente em reportar as suas iniciativas socialmente responsáveis. Por outro lado, quando há um maior esforço em comunicar as práticas de RSO, os colaboradores podem construir atribuições negativas e extrínsecas que por sua vez levam ao declínio da sua identificação organizacional.

Forehand e Grier (2003) referem que quando as organizações reconhecem que têm motivações extrínsecas, evidenciadas pelas suas motivações individualistas (e.g. aumentar lucros) na comunicação de RSO tal facto irá promover a credibilidade da organização relativamente à comunicação destas práticas, visto que a frontalidade fará com que os colaboradores se tornem menos céticos. Atendendo a esta linha de pensamento, uma forma de inverter esta situação poderá passar pela perspetiva de Porter e Kramer (2006), sendo que estes autores referem que as organizações deveriam enfatizar efetivamente a convergência de interesses socialmente responsáveis e os interesses de negócio, reconhecendo francamente que as suas condutas de RSO trazem benefícios tanto para a sociedade (e outros intervenientes)

como para o negócio da própria organização.

Esta perspectiva também se aplica ao efeito moderador da SCI de RSO na relação entre as percepções de RSO e a OC, onde os efeitos foram não significativos nas três dimensões de RSO. Tal como é referido por Mac e Shirley (2015), uma comunicação eficaz pode melhorar os serviços prestados pelos colaboradores, tornando-os mais orientados para o cliente. No entanto, existe uma lacuna na literatura visto que a RSO, a OC e a SCI de RSO nunca foram abordadas conjuntamente num modelo de investigação. O presente estudo surgiu no âmbito de colmatar essa lacuna e, ao verificarem-se estes efeitos de moderação não significativos, perspectiva-se que a CI de RSO não traz benefícios a nível da relação entre a RSO e a orientação para o cliente dos colaboradores do setor hoteleiro. Tal como no efeito de moderação anteriormente discutido, perspectiva-se que os colaboradores criaram inferências negativas relativamente à comunicação de RSO, o que por sua vez acaba por limitar o condicionamento desta variável na relação entre as percepções de RSO e a OC.

É relevante referenciar as variáveis sociodemográficas e profissionais visto que muitas delas (i.e. antiguidade, escolaridade, situação contratual e chefias) mostraram estar significativamente associadas às variáveis critério (à exceção do efeito entre a escolaridade e a OC), o que por sua vez evidencia a importância das mesmas nos resultados encontrados. Tal como foi referido anteriormente, o atual contexto laboral do setor hoteleiro é particularmente desafiante para os colaboradores e gestores. Aspetos como os horários exigentes, poucas perspectivas de evolução profissional e a pouca harmonia entre a vida profissional e a vida pessoal são apenas algumas das condicionantes e particularidades deste setor de atividade tão exigente (Zientara, 2012; Ineson et al., 2013; Zhao & Matilla, 2012; Lawson, 2013; Furunes & Mykletun, 2005; Deery & Jago, 2009). No entanto, as próprias variáveis sociodemográficas e profissionais presentes neste estudo servem de certa forma como fatores que permitem uma melhor compreensão relativamente ao contexto laboral onde estes colaboradores se encontram.

Os colaboradores com mais antiguidade na empresa, os que têm cargos de chefia, maiores níveis de escolaridade e os que trabalham a tempo inteiro foram aqueles que demonstraram maiores níveis de identificação organizacional. Relativamente à orientação para o cliente, os colaboradores que trabalham há mais tempo na organização, assim como os que exercem cargos de chefia e trabalham a tempo inteiro apresentaram níveis mais altos de OC.

No seguimento destas considerações a nível destas variáveis, e no âmbito das implicações práticas dos resultados do presente estudo, as empresas que operam neste setor hoteleiro devem apostar mais no fornecimento de melhores condições aos seus colaboradores. Os contratos a

tempo inteiro, a maior estabilidade, a maior aposta na formação profissional e a permanência dos colaboradores (i.e. antiguidade) nas organizações são aspetos que devem ser mais explorados e adotados pelos gestores das unidades e grupos hoteleiros. O presente estudo evidencia que estes aspetos farão com que os colaboradores prestem serviços mais orientados para os clientes assim como vão identificar-se mais com a empresa e, conseqüentemente, a sua satisfação, motivação e desempenho será superior. Estas considerações vão contra a atual realidade do setor hoteleiro, sendo que há a predominância de contratos sazonais e de termo certo, muito trabalho temporário e poucas oportunidades de promoção, havendo assim a necessidade de resolução destes problemas. Caso os gestores destas organizações ajam de forma a combater estas condições menos favoráveis e intervenham ativamente nos aspetos referidos anteriormente, poder-se-á estar perante um ponto de partida para que se diminua, por exemplo, os altos níveis de *turnover*, problemática esta que corresponde a uma das especificidades presentes no atual contexto hoteleiro (Ineson et al., 2013; Duarte et al., 2015).

Outra implicação corresponde ao uso das práticas socialmente responsáveis como um potencial fomentador da identificação organizacional. Desta forma, a implementação destas práticas socialmente responsáveis pela parte dos gestores acabará por ser um elemento estratégico no funcionamento organizacional visto que se traduz num impacto positivo no capital humano das unidades hoteleiras. A nível da SCI de RSO e da comunicação das práticas socialmente responsáveis aos colaboradores, sugere-se que as organizações devem enfatizar, simultaneamente, a existência de interesses socialmente responsáveis e os interesses de negócio. Desta forma, os gestores devem reconhecer abertamente que estas práticas trazem benefícios tanto para a envolvente externa (i.e. sociedade e ambiente) como também para o próprio negócio da organização. Desta forma, os colaboradores não percecionarão negativamente estas iniciativas e não tornar-se-ão céticos quanto à comunicação e motivações das mesmas. Relativamente à OC, uma implicação prática proposta pelo presente estudo tem como base as perceções relativas à dimensão económica de RSO e a orientação para o cliente dos colaboradores. Assim sendo, as organizações devem salientar e demonstrar a posição competitiva da empresa a nível económico, o que, na prática, se implica no esforço (e.g. através da CI, dos *websites*, campanhas publicitárias, etc.) que os gestores devem alocar de forma a que os colaboradores conheçam o desempenho da empresa na dimensão económica, fomentando assim os serviços orientados para os clientes.

Tal como acontece em todas as investigações, o presente estudo apresenta algumas limitações que deverão ser compreendidas e tidas em consideração na interpretação e

generalização dos resultados. Primeiramente, este é um estudo de natureza correlacional, pelo que desta forma torna-se difícil inferir causalidade a partir das análises realizadas. Em segundo lugar, as respostas dos participantes foram recolhidas através de um único instrumento e de um único momento, estando assim susceptíveis à ocorrência de enviesamentos de método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Consequentemente, e tendo em conta o procedimento relativo à recolha de dados no presente estudo, os participantes responderam ao inquérito no horário e local de trabalho. Condicionantes como a chegada de clientes poderão ter influenciado negativamente as respostas dos participantes visto que a atenção destes poderia estar condicionada. Por último, perspetiva-se que a própria heterogeneidade da amostra contribuiu negativamente para os resultados do estudo, mais especificamente na relação entre as perceções de RSO e a OC. O facto de se terem avaliado as perceções de colaboradores de *frontoffice* e de *backoffice* poderá ter contribuído para o aparecimento de efeitos não significativos visto que estes dois pólos de trabalho têm particularidades muito específicas e generalizar os resultados poderá levar a erros na análise e interpretação dos dados. De facto, e tal como se verificou anteriormente, as respostas relativas à escala da OC foram diferentes quando se compararam estes dois grupos.

Tendo em vista futuras investigações que queiram analisar estas variáveis no setor hoteleiro, sugerimos que se continue a explorar a relação entre as variáveis deste estudo através da utilização de desenhos mais complexos e sofisticados no sentido de demonstrar mais aprofundadamente o sentido desta proposta teórica.

Tal como foi referido anteriormente, a escolha das unidades hoteleiras não se deveu a terem, ou não, condutas socialmente responsáveis na medida em que não houve uma triagem dos hotéis nesse sentido. No entanto, perspetivamos que seria benéfico haver uma análise comparativa entre as perceções de colaboradores que laboram em hotéis com condutas de RSO já comprovadas e as perceções de outros colaboradores provenientes de unidades ou grupos hoteleiros que não tenham práticas de responsabilidade social. O estudo destas variáveis nestes dois cenários divergentes poderia resultar numa melhor compreensão das implicações das práticas de RSO nos colaboradores do setor hoteleiro.

Outra sugestão para estudos futuros baseia-se numa lacuna deste estudo, sendo esta a heterogeneidade da amostra. Os efeitos predominantemente não significativos entre as perceções de RSO e a OC e o efeito moderador não significativo da SCI na relação entre a RSO e a OC poderão dever-se às diferenças entre os participantes no que concerne à sua área de trabalho. Colaboradores de *backoffice*, que à partida não têm um contacto direto com os

clientes, poderão ter contribuído para estes resultados na medida em que a sua identificação com as questões da escala de OC poderá ter sido fraca visto que o tipo de situações presentes nesta escala poderão não fazer parte do dia-a-dia destes colaboradores. Desta forma, e tal como já foi feito diversas vezes na literatura (e.g. Lee et al. 2012a), propomos que estudos futuros incidam as suas investigações em colaboradores que trabalham numa área em específico. Esta restrição na amostra poderá ser pertinente no caso de se pretender analisar os efeitos da RSO em colaboradores pertencentes a um grupo ocupacional em específico (e.g. colaboradores de *frontoffice*), de forma a se compreender na íntegra esses efeitos em colaboradores dessa área de trabalho.

Tanto quanto se sabe, não existem investigações que relacionem diretamente as variáveis abordadas no presente estudo (i.e. perceções de RSO, identificação organizacional, orientação para o cliente e satisfação com a comunicação interna de RSO), sendo que desta forma reproduzimos o apelo feito outrora por outros investigadores (e.g. Duarte, 2011; Aguinis & Glavas, 2012) visto que é fulcral que se compreenda mais aprofundadamente a responsabilidade social das organizações na perspetiva dos colaboradores. Dito isto, o presente estudo atingiu um dos seus principais objetivos, i.e., contribuir para um conhecimento mais aprofundado desta temática, ao nível individual de análise, intervindo assim diretamente em fragilidades previamente identificadas por diversos autores na literatura (e.g. Aguinis & Glavas, 2012), visto que os colaboradores são o *stakeholder* menos estudado na temática da RSO, especialmente quando se tem em conta os estudos desenvolvidos no setor hoteleiro.

Em modo conclusivo, e tendo em conta os resultados do presente estudo, é de referir que o mesmo deve ser encarado como um complemento que permite compreender mais aprofundadamente a temática da RSO no setor hoteleiro. São muitos os estudos que evidenciam a realidade de que a aposta das organizações neste tipo de práticas é uma mais-valia que por sua vez dá às mesmas um aspeto diferenciador e capaz de incrementar a competitividade e perenidade das organizações num mercado cada vez mais instável. Desta forma, é fulcral que os gestores hoteleiros tenham a capacidade de estimular o comprometimento das empresas no que concerne à adoção deste tipo de práticas e ao fomento de uma cultura de responsabilidade social alinhada com a própria estratégia organizacional (Collier & Esteban, 2007), de forma a se criar o bem comum e a promover a capacitação dos recursos humanos através das condutas de RSO.

Referências

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38 (4), 932-968.
- Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline: toward a definition. *Management Communication Quarterly*, 10 (1), 73-97.
- Argenti, P.A. (2003). *Corporate Communication* (3ª edição). New York: McGraw-Hill.
- Asforth, B. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 141, 20-39.
- Asforth, B., Harrison, S., & Corley, K. (2008). Identification in Organizations: Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.
- Athanassopoulos, A. D. (2000). Customer satisfaction cues to support market segmentation and explain switching behavior. *Journal of Business Research*, 47 (3), 191-207.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bhattacharya, C., Rao H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: na investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 59, 46-47.
- Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47, 9-24.
- Bhattacharya, C.B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, Winter, Vol. 49 No. 2.
- Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2008). Corporate social responsibility in hospitality: Issues and implications. A Case study of scandic. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(4), 271-293.
- Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2009). Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 147-158.
- Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2012). CSR-inspired environmental initiatives in top hotel chains. In D. Leslie (Ed.), *Tourism enterprises and the sustainability agenda across Europe* (pp.93-120). Farnham: Ashgate.
- Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43, 435-455.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1701-1719.
- Branco, M. & Rodrigues, L. (2007). Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12, 5-15.
- Brekke, K. A., & Nyborg, K. (2008). Attracting responsible employees: Green production as labor market screening. *Resource and Energy Economics*, 30(4), 509-526.

- Carrol, A. & Buchholtz, A. (2000). *Business and Society: Ethics and stakeholder management*. EUA: South-Western College Publishing.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and society review*, 100 (1), 1-7.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.
- Chiang, C.S. (2010). How corporate employee job satisfaction in the hotel industry. UNLV Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones. Paper 598.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics*, 16, 19-31.
- Coles, T., Dinan, C., & Fenclova, E. (2009). *Corporate social responsibility among low-fares airlines: current practices and future trends*. Centre for Sport, Leisure and Tourism Research, University of Exeter.
- Comissão Europeia. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: EU Commission.
- Comissão Europeia. (2011). *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Davies, I. A., & Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics – A European Review*, 19(2), 126–139.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(3), 37-52.
- Decker, O. S. (2004). Corporate social responsibility and structural change in financial services. *Managerial Auditing Journal*, 19(6), 712–728.
- Deery, M., & Jago, L. (2009). A framework for work-life balance practices: Addressing the needs of the tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 97-108.
- Deshpandé, R., Farley, J.U., & Webster, F.E., Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.

- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-74.
- Du, S., Bhattacharya, C.B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12, 8 – 19.
- Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade social das organizações. In, S.P. Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas* (pp. 537-566). Lisboa: Pactor.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2009). Relação entre responsabilidade social percebida e implicação dos colaboradores: O papel mediador da imagem organizacional. In J. Santos (Ed.), *Turismo e Gestão: Inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial* (pp. 275-281). Faro: Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2010). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R. Morais, R. Costa, & L. Lima (Orgs.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (vol. 4, pp. 105-118). Lisboa: Colibri.
- Duarte, A., & Neves, J. (2012). Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment: The mediating role of construed external image. In E. Simões, & J. Neves (Eds.). *Research on Ethics and Social Responsibility* (pp.164-177). Lisboa: BRU-IUL.
- Duarte, A., Gomes, D., & Neves, J. (2014). Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility: The impact of CSR on prospective applicants' responses. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12 (3), 240-258.
- Duarte, A.P., Gomes, G., Neves, J. (2015). Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived organizational support. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 25, 103-123.
- Duarte, A.P., Mouro, C., & Neves, J. (2010). Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research: The Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 8 (2), 101-122.
- Duarte, A.P., Neves, J., & Teixeira, R. (2014). Organizações mais responsáveis, trabalhadores mais satisfeitos. Contributos da responsabilidade social das organizações para a promoção da satisfação no trabalho. In M. Baltazar, E. Vaz & F. Jorge (Orgs), *Europa Cidadã: Pessoas, Empresas e Instituições - Livro de atas do III Congresso Internacional de Verão*. Évora: Universidade de Évora - ECS.
- Duarte, P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa, ISCTE-IUL.

- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8 (1), 37-51.
- Felton, A. P. (1959). Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, 37 (4), 55-65.
- Fernandes, K. & Zanelli, J. C. (2006). O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 57-63.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L., & Hausler, N. (2012). Corporate social responsibility: The disclosure-performance gap. *Tourism Management*, 33, 1544 - 1553.
- Forehand, M.R. and Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of Consumer Psychology*, 13, 349 – 356.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fu, H., Ye, B. H., & Law, R. (2014). You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 62-70.
- Furunes, T., & Mykletun, R.J. (2005). Age management in Norwegian hospitality business. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5(2), 1-19.
- Gadenne, D., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45–63.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39, 254-280.
- Hansen, M. T., Ibarra, H., & Peyer, U. (2013). The best-performing CEOs in the world. *Harvard Business Review*, 91(1), 81-95.
- Harrison, J.S., & Freeman, R.E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42, 479–485.

- Huimin, G., & Ryan, C. (2011). Ethics and corporate social responsibility– An analysis of the views of Chinese hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 875-885.
- Ineson, E.M., Benke, E., & Laszlo, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31-39.
- Inoue, Y., & Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(4), 790-804.
- Jacinto, A., & Carvalho, I. (2009). Corporate social responsibility: The influence of organizational practices perceptions in employee's performance and organizational identification. In E. Morin, N. Ramalho, J. Neves, & A. Savoie (Eds.), *New research trends in organizational effectiveness, health and work* (pp. 175-204). Quebec: Criteos.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 857–878.
- Kim, C., Kim, S. H., & Lee, K. H. (2015). A comparison study of multinational chain hotel employees' perceptions of corporate social responsibility in China and Korea. *Emerging Markets Finance and Trade*, 51(2), 364-376.
- Kim, Y., & Han, H. (2010). Intention to pay conventional-hotel prices at a green hotel- a modification of the theory of planned behaviour. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(8), 997-1014.
- Kim, H., Lee, M., Lee, H.M., Kim, N. (2010). Corporate social responsibility and employee– company identification. *J. Business Ethics* 95 (4), 557–569.
- Kotler, P. (2005). *Marketing Essencial. Conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. Bowen, J., & Makens, J. C. (2006). *Marketing for hospitality and tourism* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wilson & Sons, Inc.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1), 62-77.
- Kucukusta, D., Mak, A., & Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 19-30.
- Larson, B. V., Flaherty, K. E., Zablah, A. R., Brown, T. J., & Wiener, J. L. (2008). Linking cause-related marketing to sales force responses and performance in a direct selling context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 271-277.

- Lawson, K.M., Davis, K. D, Crouter, A.C., & O'Neill, J.W. (2013). Understanding work-family spillover in hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 273-281.
- Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013a). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
- Lee, E. M., Park, S. Y., & Lee, H. J. (2013b). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of business research*, 66(10), 1716-1724.
- Lee, S. M., Lee, D. H., & Kang, C. Y. (2012a). The impact of high-performance work systems in the health-care industry: employee reactions, service quality, customer satisfaction and customer loyalty. *The Services Industries Journal*, 32 (1), 17-36. Doi: 10.1080/02642069.2010.545397
- Lee, Y. K., Kim, Y., Lee, K. H., & Li, D. (2012b). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Toward a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Lynes, J. K., & Andrachuk, M. (2008). Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines. *Journal of International management*, 14(4), 377-390.
- Mac, L., & Shirley, H. K. I. (2015). The impact of internal marketing on organizational commitment: the mediating roles of customer orientation and internal communication. *Euro Asia Journal of Management*, 25, 3-13.
- Mael, F., & Asforth, B. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103-123.
- Malhotra, N., & Ackfeldt, A. L. (2016). Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mediating mechanisms. *Journal of Business Research*, 69(10), 4132-4139.
- Mâroco, J. (2011). Regressão Linear. In J. Mâroco, *Análise estatística com o SPSS statistics* (5ª ed., pp. 671-800). Report Number: Análise e Gestão de Informação.
- Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). Measuring corporate social responsibility in tourism: Development and validation of an efficient measurement scale in the hospitality industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(4), 365-385.
- McGehee, N., Wattanakamolchai, S., Perdue, R., & Calvert, E. (2009). Corporate social responsibility within the US lodging industry: An exploratory study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 417-437.
- McGuire, J. (1963). *Business and Society*, McGraw Hill. New York.

- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117 – 127.
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.
- Murillo D., & Lozano JM. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67, 227–240.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nelson, S., Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Ramsay, S. (2007). Organizational effectiveness of Australian fast growing small to medium-sized enterprises (SMEs). *Management Decision*, 45(7), 1143-1162.
- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp.303-314). Hiedelberg: Springer Berlin.
- Orlitzky, M. (2008). Corporate social performance and financial performance: A research synthesis. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Crane A, McWilliams A, Matten D, Moon J, Siegel D (Eds). Oxford University Press: New York; 113–134.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403-441.
- Orsini, B. (2000). Improving internal communications. *Internal Auditor*, 57(6), 28-33.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35, 1518-1541.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Pontes, P. A. (2009). *Antecedentes e consequências da orientação para o cliente entre empregados de contato: Uma investigação na indústria brasileira de hotéis*. Tese de Doutorado, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M.R (2011). Creating shared value *Harvard Business Review*, 89, 62–77.
- Puth, G. 2002. *The communicating leader - The key to strategic alignment*. (2ª edição). Pretoria: Van Schaik.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Burlington, VT: Gower.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M., Faria, J., & Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 94, 107-127.

Perceção das Práticas de RSO na Orientação para o Cliente e Identificação Organizacional: O papel moderador da Comunicação Interna das práticas de RSO nos colaboradores do Setor Hoteleiro.

- Rego, F. G. T. (1986). *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.
- Rodrigues, J. J. M., & Duarte, M. M. R. (2011). Relato da responsabilidade social, ambiente e competitividade: enquadramento teórico. *Revista Universo Contábil*, 7(4), 138-155.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.
- Santos, M., Santos, A., Pereira, E., & Silva, J. (2006). *Responsabilidade social nas PME: Casos em Portugal*. Lisboa: RH Editora.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy Marketing Science*, 34(2), 158-166. doi: 10.1177/0092070305284978
- Serban, C. (2013). Social marketing and privately held companies: The impact of corporate social responsibility activities on Romanian consumers. *Journal of Food Products Marketing*, 19, 81-92. DOI: 10.1080/10454446.2013.761538
- Silva, S. (2016). Perceção da autenticidade das Práticas de RSO, identificação com a organização, satisfação da comunicação interna e ajustamento indivíduo-organização. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Sloan, P., Legrand, W., & Chen, J.S. (2009). *Sustainability in the hospitality industry, principles of sustainable operations*. Oxford: Elsevier.
- Smidts, A., Pruyn, A.H. & Van Riel, C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44, 1051-1062.
- Soupata, L. (2005). Engaging employees in company success: The UPS approach to a winning team. *Human Resource Management*, 44, 95-98.
- Steyn, B. (2000). Model for developing corporate communication strategy. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 19(2), 1-33.
- Ströh, U., & Jaatinen, M. (2002). New approaches to communication management for transformation and change in organisations. *Journal of Communication Management*, 6(2), 148-165.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/ Cole.

- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.
- Tsai, H., Tsang, N.K. F., & Cheng, S.K. Y. (2012). Hotel employees' perception on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1143-1154.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.
- Tuzzolino, F., & Armandi, B. R. (1981) A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 6 (1), 21-28.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? *Revista de Psicología y de las Organizaciones*, 27 (1), 67-72.
- Van der Merwe, W. A. J. 1998. The implementation of a leadership model for line communication – A case study. Research script submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree Master of Arts (Communication Management) in the Faculty of Arts, University of Pretoria.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 171-204.
- Waddock, S. (2008). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 22 (3), 87-108.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997a). Quality of management and quality of stakeholder relations. *Business & Society*, 36, 250-279.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997b). The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18, 303-319.
- Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business horizons*, 31(3), 29-39.
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 177-198.
- Werther B., & Chandler D., (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- World Commission on Environment and Development (1987). Our common future. Oxford: Oxford University Press.
- World Economic Forum (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation*. Geneva: World Economic Forum. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf, consultado em 16.08.2017.

Percepção das Práticas de RSO na Orientação para o Cliente e Identificação Organizacional: O papel moderador da Comunicação Interna das práticas de RSO nos colaboradores do Setor Hoteleiro.

- Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-68.
- Zhao, X., & Matilla, A.S. (2013). Examining the spillover effect of frontline employees' work-family conflict on their affective work attitudes and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 310-315.
- Zientara, P. (2012). Hospitality enterprise: A key influence. In D. Leslie (Ed.), *Responsible tourism: Concepts, theory and practice* (pp. 154-164). Wallingford: CABI.
- Zientara, P., Kujawski, L., & Bohdanowicz, P. (2015). Corporate social responsibility and employee attitudes: evidence from a study of Polish hotel employees. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(6), 859-880.

Anexos

Anexo A

Folha de rosto do Questionário

Caro(a) Participante/ Colaborador(a)

No âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, que me encontro a frequentar no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), estou a realizar um trabalho de investigação que pretende compreender a opinião de trabalhadores acerca da sua situação de trabalho e alguns aspetos do funcionamento da organização em que laboram.

A vossa empresa aceitou colaborar neste estudo, autorizando a distribuição de questionários aos colaboradores da companhia.

É neste sentido que venho pedir a sua colaboração pessoal, através do preenchimento deste questionário individual. A sua participação é totalmente voluntária, podendo desistir a qualquer momento. Agradeço que leia atentamente as perguntas e responda na ordem em que estas estão apresentadas.

Não existem perguntas certas nem erradas, apenas é pedido que responda com sinceridade.

Todos os dados recolhidos são de cariz confidencial e anónimo. Serão analisados em conjunto com as respostas de outros participantes e apenas para fins estatísticos. É indispensável que responda a todas as questões para que os dados possam ser corretamente analisados.

Cada questão apresenta instruções que o poderão auxiliar no seu preenchimento. O preenchimento deste questionário tem uma duração média de 15 minutos.

Quando terminar o questionário, devolva-o devidamente preenchido ao responsável pelo estudo.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Marco Mata Pereira

Anexo B

Escala da Orientação para o Cliente (Saxe & Weitz, 1982)

1. Para começar, pretendemos caracterizar a forma como habitualmente se relaciona com os clientes. Tendo em conta as funções que desempenha, indique em que medida concorda ou discorda com as frases a seguir. Utilize a seguinte escala de resposta:

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

1. Tento ajudar os clientes a alcançar os seus objetivos.	1	2	3	4	5
2. Tento cumprir os meus objetivos satisfazendo os clientes.	1	2	3	4	5
3. Um bom profissional tem que ter o melhor interesse do cliente em mente.	1	2	3	4	5
4. Tento fazer com que os clientes discutam as suas necessidades comigo.	1	2	3	4	5
5. Tento influenciar um cliente pela informação, ao invés de pressioná-lo.	1	2	3	4	5
6. Ofereço sempre o serviço que é mais adequado para resolver um problema do cliente.	1	2	3	4	5
7. Tento sempre encontrar que tipo de solução poderia ajudar melhor o cliente.	1	2	3	4	5
8. Respondo sempre às perguntas do cliente acerca do serviço tão corretamente quanto posso.	1	2	3	4	5
9. Tento sempre ajudar um cliente com um serviço que possa resolver o seu problema.	1	2	3	4	5
10. Posso até discordar de um cliente para poder ajudá-lo a tomar uma decisão melhor.	1	2	3	4	5
11. Tento sempre dar ao cliente uma expectativa exata do que a organização fará por ele.	1	2	3	4	5
12. Tento sempre identificar quais são as necessidades do cliente.	1	2	3	4	5

Anexo C

Escala de Identificação Organizacional (Mael & Asforth, 1992)

2. Agora, tendo em conta a sua relação com a organização para a qual trabalha, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes. Utilize a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Discorda Totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda Totalmente

1. Quando alguém critica esta Organização, sinto isso como um insulto pessoal. 1 2 3 4 5

2. Estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta Organização. 1 2 3 4 5

3. Quando falo desta Organização digo mais vezes "nós" do que "eles". 1 2 3 4 5

4. O sucesso desta Organização é o meu sucesso. 1 2 3 4 5

5. Quando alguém elogia esta Organização, sinto isso como um elogio pessoal. 1 2 3 4 5

6. Se uma história na comunicação social criticasse a Organização, sentir-me-ia embaraçado. 1 2 3 4 5

Anexo D

Escala de Responsabilidade Social Percebida (Duarte, 2011)

3. Pensando na sua organização e nas suas diferentes preocupações e atividades, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases abaixo apresentadas. Utilize a seguinte escala de resposta:

1 Discorda Totalmente	2 Discorda	3 Não concorda nem discorda	4 Concorda	5 Concorda Totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

Esta Organização...

1. ...incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores.	1	2	3	4	5
2. ...desenvolve projetos de conservação da natureza.	1	2	3	4	5
3. ...cumpre o código de trabalho.	1	2	3	4	5
4. ...apoia eventos culturais e educativos.	1	2	3	4	5
5. ...promove a igualdade entre homens e mulheres.	1	2	3	4	5
6. ...promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.	1	2	3	4	5
7. ...apoia a integração profissional de pessoas com deficiência.	1	2	3	4	5
8. ...desenvolve regras internas que orientam o comportamento dos colaboradores.	1	2	3	4	5
9. ...apoia causas sociais.	1	2	3	4	5
10. ...garante a segurança do emprego.	1	2	3	4	5
11. ...dá donativos para associações de proteção da natureza.	1	2	3	4	5
12. ...garante o pagamento atempado de salários e regalias.	1	2	3	4	5
13. ...esforça-se por ser lucrativa.	1	2	3	4	5
14. ...esforça-se por ser uma das melhores organizações do seu setor/área de atividade.	1	2	3	4	5
15. ...apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas.	1	2	3	4	5
16. ...apoia eventos desportivos.	1	2	3	4	5
17. Em geral, esta Organização preocupa-se em desenvolver um conjunto de atividades que revelam elevada responsabilidade social.	1	2	3	4	5

Anexo E

Escala de satisfação com a Comunicação Interna de RSO (Silva, 2016)

4. Encontra agora um conjunto de afirmações relativas à comunicação e informação que circula na empresa. Indique em que medida se encontra satisfeito ou insatisfeito com cada um dos aspetos indicados, utilizando a seguinte escala de resposta:

1 Nada Satisfeito	2 Insatisfeito	3 Nem Satisfeito nem Insatisfeito	4 Satisfeito	5 Totalmente Satisfeito
--------------------------------	--------------------------	---	------------------------	--------------------------------------

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Informação acerca das políticas e objetivos da empresa em matéria de responsabilidade corporativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Informação acerca da situação da empresa em matéria de responsabilidade corporativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Informação acerca das conquistas e/ou insucessos da empresa em matéria de responsabilidade social corporativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Anexo F

Questões sociodemográficas

Para terminar, agradecemos que indique alguns dados pessoais que serão utilizados apenas para fins estatísticos. Relembramos que as suas respostas são confidenciais.
Assinale com um X a resposta mais adequada à sua situação.

1. **Sexo:** ☐ Masculino ☐ Feminino; 2. **Idade:** _____ anos;
3. **Nacionalidade:** ☐ Portuguesa ☐ Inglesa Outra ☐ Qual? _____
4. **Escolaridade:** Até à 4.^a classe____; Entre o 5.^o - 9.^o ano____; Entre o 10.^o - 12.^o ano____;
Ensino Superior____;
5. Há quanto tempo trabalha nesta organização? Há _____ anos/ meses;
6. **Qual a sua situação contratual perante a organização?**
☐ Contrato sem termo / efetivo ☐ Contrato a termo certo / a prazo
☐ Estágio ☐ Trabalho temporário/ outsourcing
☐ Outra situação. Qual? _____
7. **Exerce um cargo de chefia?** ☐ Sim ☐ Não
8. **Trabalha a:** ☐ Tempo inteiro ☐ Tempo parcial
9. **O seu horário é:** ☐ Rotativo ☐ Fixo
10. **Qual é a sua área de trabalho?** ☐ Receção ☐ Recursos Humanos ☐ F&B
☐ Serviço de Limpeza ☐ Vendas ☐ Cozinha ☐ Administração
☐ Outra. Qual? _____

**Antes de devolver o seu questionário,
confirme se respondeu a todas as páginas e questões.
Mais uma vez, agradeço a sua colaboração.**