



Escola de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Ajudar os outros ajudando-se a si próprio?  
Uma perspetiva sobre responsabilidade social das organizações,  
qualidade de serviço e reputação organizacional.

Bruno Diogo Gonçalves Pereira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:  
Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação,  
ISCTE-IUL

Coorientadora:  
Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora,  
BRU-IUL

Junho, 2015



Sem ti, este caminho não teria sido possível!



## Agradecimentos

Nunca duvidei de mim, mas nos momentos mais difíceis, quando todas as forças faltam, é no apoio de todos vós que encontro a minha paz. Como tal, não poderia deixar algumas palavras de agradecimento a quem mais me acompanhou nesta jornada.

Ao Professor José Neves que aceitou trabalhar comigo numa das áreas que mais gosto; pelo desafio constante em atingir mais e melhores resultados; por toda a liberdade e autonomia na condução do trabalho; por ser um verdadeiro mentor e um exemplo.

À Professora Ana Patrícia Duarte que sempre acompanhou todo o trabalho de perto; em especial por todas as correções, sugestões e trocas de ideias; pela simpatia e prontidão; e também pelo desafio em ir mais além.

À Susana que tornou possível o acesso à amostra; por toda a simpatia e apoio constante; pela luta e insistência até que tudo estivesse concluído; pela compreensão e por todas as folgas que muito me ajudaram a escrever esta dissertação.

À Ana que muito facilitou a recolha de dados dos colaboradores, mostrando sempre muita disponibilidade e vontade de facilitar o trabalho.

Aos meus colegas de licenciatura, a Daniela, a Márcia, a Nicole, a Magda e o Luís que embora não tenham feito diretamente parte desta etapa, foi graças a eles que desenvolvi um gosto especial pela área de investigação e pela Psicologia das Organizações; não obstante, sempre acreditaram muito em mim e levaram-me a dar o melhor que tenho.

Aos meus colegas do mestrado, a Joana, a Mariana, o Luís e a Sílvia por todos os momentos de reflexão, discussão e descontração que tanto contribuíram para o valor acrescentado deste trabalho.

A toda a minha família mais próxima; ao meu Pai, por ter sido tudo o que um dia sonho ser; à minha Mãe que sempre acreditou em mim e lutou para que eu tivesse todas as oportunidades; à minha Avó que tanto se orgulha de mim e espera que eu atinja os melhores resultados; à Paula que teve sempre uma palavra de força a dar, por todo o tempo que me aturou e ouviu e por todas as boas refeições que me facilitou em preparar.

À Nicole, que com todo o amor e carinho me tem acompanhado nestes tempos mais difíceis de gerir; por ouvir todas as minhas preocupações e por me dar todo o apoio que eu só pensava existir em sonhos. Esta dissertação é resultado de todo o amor e paz de espírito que a nossa relação tem cultivado.



## Resumo

Uma vez que a competição em todo o mercado empresarial está ao mais alto nível, perceber o cliente e oferecer um serviço que se destaque pode ser a diferenciação necessária para o sucesso. Assim, a qualidade de serviço, que corresponde a um juízo sobre o quanto é que os serviços prestados por uma organização correspondem à expectativa criada pelos clientes, tem um lugar de destaque. Incrementar a qualidade de serviço requer uma sólida reputação organizacional, o que por sua vez, torna imprescindível considerar as constantes pressões, dos clientes e dos próprios trabalhadores, assim como de outros *stakeholders*, em fatores de gestão definidos pela responsabilidade social, ou seja, a transparência do negócio e o desenvolvimento sustentável em torno de três grandes dimensões: social, ambiental e econômica. Esta dissertação procura aumentar o conhecimento existente através do estudo da relação entre as percepções de responsabilidade social das organizações e a qualidade de serviço percebida, através de um modelo onde a reputação organizacional atua como elo de ligação entre ambas. O modelo exploratório foi testado através de um questionário *online* aplicado a 206 clientes e 105 trabalhadores de uma empresa de serviços. A análise dos dados revelou a existência de efeitos significativos que permitem verificar que, no geral, percepções mais elevadas de RSO estão positivamente associadas às percepções da qualidade de serviços, através do efeito mediador da reputação organizacional, estando de acordo com as pistas existentes na literatura mais relevante. Conclui-se que a percepção positiva do desempenho social de uma organização está associada a maior reputação organizacional, o que por sua vez tem relação positiva com a qualidade de serviço.

Palavras-chave: Qualidade de serviço, responsabilidade social das organizações, reputação organizacional, *stakeholder*, clientes e colaboradores.

Classificação: Psicologia Industrial e Organizacional, Comportamento Organizacional, Gestão.





## **Abstract**

Given that the competition in the business market is at its highest level, understanding the customer and offer it a service of excellence, might be the needed differentiation for achieving success. Service quality, which is defined by being a judgement on how much the customers' perceptions meets their previous service expectations, plays a key role. However, building service quality needs a strong organizational reputation, which in turn, makes it almost essential to look at the constant pressures, by customers, employees and other stakeholders, to an organization to engage in strategy management focused in corporate social responsibility, defined by conducting a transparent business and by contributing to the sustainable development in three different dimensions, social, economic and environmental. This dissertation seeks to increase existing knowledge by analyzing the relationship between corporate social responsibility perceptions and service quality perceptions, based on a model where organizational reputation acts as the link between those two constructs. The proposed model was tested by applying an online survey to a sample of 206 customers and 105 employees of a service company. Our main results revealed the existence of significant effects that allowed us to conclude that, in general, corporate social responsibility perceptions are positively related to service quality perceptions, linked by the mediating effect of organizational reputation. Although this dissertation embraces an exploratory analysis, these results are consistent with the main predictions found in the relevant literature. We found that a positive perception of a company's corporate social performance is associated with a higher organizational reputation, which in turn has a positive relationship with service quality.

Key-words: Service quality, corporate social responsibility, organizational reputation, stakeholder, clients and employees.

Classification: Industrial and Organizational Psychology, Organizational Behavior, Management.



## Índice

Introdução – Como melhor retribuir à sociedade? Avaliar a Qualidade de Serviço em função das práticas de Responsabilidade Social das Organizações.....	1
Capítulo I – A Qualidade de Serviço nas organizações .....	5
Definir Qualidade de Serviço.....	6
A Qualidade Interna de Serviço .....	7
Os antecedentes da Qualidade de Serviço .....	9
As Consequências da Qualidade de Serviço .....	10
Operacionalizar e Medir a Qualidade de Serviço.....	11
Capítulo II – O Papel da Responsabilidade Social das Organizações.....	15
Responsabilidade Social das Organizações: A perspectiva dos <i>stakeholders</i> .....	18
O foco da Responsabilidade Social das Organizações nos colaboradores .....	19
O impacto da Responsabilidade Social das Organizações nos clientes .....	20
Capítulo III – A Reputação Organizacional .....	23
As vantagens de uma forte Reputação Organizacional .....	24
Os desafios da Reputação Organizacional.....	25
Capítulo IV – O papel representado pela Qualidade de serviço, Responsabilidade Social das Organizações e Reputação Organizacional.....	27
A relação entre Qualidade de Serviço e Responsabilidade Social das Organizações .....	27
O papel exercido pela Reputação Organizacional.....	28
Porquê a diferenciação entre as perceções dos colaboradores e dos clientes? .....	29
Capítulo V – Método.....	31
Participantes .....	31
Instrumentos.....	31
Procedimento.....	33
Capítulo VI - Resultados .....	35
Capítulo VI – Discussão.....	43
A relação entre Qualidade de Serviço, Responsabilidade Social das Organizações e Reputação Organizacional .....	43
As perceções entre os diferentes <i>stakeholders</i> .....	48
Implicações teóricas .....	49
Implicações para as Organizações e os seus Gestores.....	49
Limitações e sugestões para pesquisas futuras .....	51

Conclusões Finais.....	52
Referências.....	55
Anexo A.....	65
Anexo B.....	67
Anexo C.....	68
Anexo D.....	69

### **Índice de Tabelas**

Tabela 6.1. Mínimo, máximo, médias, desvio padrão, correlações e consistência interna.....	36
Tabela 6.2. Resultados dos testes <i>t</i> às diferenças entre Clientes e Colaboradores.....	38
Tabela 6.3. Passos 1 e 3 da regressão do modelo de mediação para a qualidade de serviço percebida.....	40
Tabela 6.4. Passo 2 da regressão do modelo de mediação para a qualidade de serviço percebida.....	41

Glossário

QS – Qualidade de Serviço

RO – Reputação Organizacional

RSO – Responsabilidade Social das Organizações



## **Introdução – Como melhor retribuir à sociedade? Avaliar a Qualidade de Serviço em função das práticas de Responsabilidade Social das Organizações**

Charles Darwin postulou uma das mais importantes teorias transversais a qualquer ciência, a teoria da seleção natural. Com base na evolução dos seres vivos, a seleção natural explica a adaptação e a mudança que aconteceu e acontece desde a formação de uma pequena célula até à complexidade do ser humano. Evoluímos através da adaptação ao que nos rodeia, ou morremos porque não atingimos a adaptação com o devido sucesso. Do mesmo modo, as organizações adaptam-se às pressões da envolvente, crescem e desenvolvem uma economia sustentável, ou então não se conseguem adaptar, entram em falência e encerram a sua atividade. Assim, uma das mais importantes condicionantes de uma organização ou da sua área de negócio são os *stakeholders*, todos os indivíduos que podem afetar ou ser afetados direta ou indiretamente pela organização ou pela sua atividade (Freeman, 1984), isto é, os seus constituintes. Esta relevante abordagem da área da gestão foca-se na importância das organizações considerarem as necessidades e as expectativas dos diversos *stakeholders*, permitindo identificar diferentes grupos de indivíduos e conseguir atender às necessidades dos mesmos com o objetivo de balancear a economia da organização e a sua continuidade (Freeman, 1984). Pode-se concluir que a adaptação das organizações à envolvente deve acontecer através do balanço das diferentes pressões exercidas pelos *stakeholders*, ou seja, gerir a organização com base em operações que satisfaçam e equilibrem as pressões, necessidades e expectativas dos seus diferentes *stakeholders*.

Deste modo, na última década tem-se denotado um crescente interesse na gestão e equilíbrio das diversas pressões e contingências organizacionais por parte dos *stakeholders*, com especial foco na adaptação e continuidade da empresa, em particular no que diz respeito à vertente económica. Assim, quatro grandes e principais preocupações têm surgido (Foroughi Abaria, Yarmohammadian & Esteki, 2011). Por um lado surge a necessidade de vingar no mercado onde se insere e conseguir assegurar o lucro que sustenta e faz crescer o negócio. Por outro lado, a preocupação com a sustentabilidade do negócio, ou seja, conseguir com que o saldo seja positivo ao mesmo tempo que se contribui para o desenvolvimento do mesmo. Depois surge a necessidade de criar e prestar um serviço útil e com valor, sendo que, por fim, e não menos importante, revela-se a necessidade de conseguir competir com as empresas de sucesso que operam na mesma área de negócio. Em comum, estes aspetos alertam para a importância da qualidade de serviço (Lonial, Menezes, Tarim, Tatoglu & Zaim, 2010) e da responsabilidade social das organizações.

A qualidade de serviço (QS) representa, então, uma principal componente na orientação do negócio porque permite aumentar a performance financeira e o marketing corporativo (Buttle, 1996) através de uma execução positiva do serviço, avaliada pelo consumidor (Berry & Parasuraman, 1991). Isto é, o serviço prestado com a devida qualidade tem várias implicações para com o consumidor, fazendo com que este fique mais satisfeito com o serviço e aumente a sua lealdade para com a empresa prestadora (Chen, Lin, Cheng & Tsai, 2012; Abd-El-Salam et al., 2013; Arikan & Guner, 2013; Rai & Medha, 2013), revele maiores intenções de compra (Chen et al., 2012) e maior identificação com a marca (He & Li, 2011). Do mesmo modo, tem também várias repercussões na empresa, como o aumento dos lucros económicos e da perceção do valor acrescentado (Cook & Verma, 2002), assim como o incremento e manutenção da reputação organizacional (Caruana & Ewing, 2010).

Assim, a QS revela-se como um importante indicador estratégico de diferenciação num mercado em concorrência, porque tanto pode impulsionar as vendas de determinado serviço ou marca, como estabelecer um padrão de excelência só alcançável por alguns, ou, contrariamente, afastar clientes e ditar o insucesso irreversível de um serviço ou mesmo de uma organização.

Relativamente aos serviços, podem ser definidos enquanto ações, processos e performances diretamente relacionados com uma atividade de carácter económica (Zeithaml & Bitner, 2000), sendo principalmente caracterizados como intangíveis, heterogéneos, perecíveis e consumidos no momento da sua produção (Prakash & Mohanty, 2013).

Compreendendo as várias implicações da qualidade de serviço e a pertinência do seu estudo, então, como se pode definir enquanto conceito? Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991), sendo autores muito conceituados no estudo da QS, definem-na enquanto um juízo estável que pressupõe o quanto os serviços prestados por uma organização correspondem à expectativa criada pelos clientes. Neste sentido, realça-se a importância em aceder às avaliações dos consumidores, sendo estes quem consome diretamente o serviço em causa. O cliente tem várias preocupações na avaliação da QS, nomeadamente, a consistência (se o serviço é sempre entregue do mesmo modo), a experiência (se a organização em causa está no mercado há tempo suficiente para merecer confiança) e o valor da marca (a quota de mercado e o reconhecimento que a organização tem) (Parasuraman et al., 1988; 1991). Estas características devem servir enquanto contextualização da análise da organização avaliada.

No outro extremo desta investigação surge a responsabilidade social das organizações (RSO). A literatura atual não evidencia um *link* direto que explique e contextualize o impacto da RSO na QS, mas existem alguns autores que apontam para o estudo dessa possível ligação.



Nomeadamente, Arikan e Guner (2013) através de um estudo experimental testaram o efeito que a RSO e a QS exercem na satisfação e na lealdade do cliente, através da mediação da identificação do cliente com a empresa, concluindo que ambas as variáveis têm efeito significativo, sendo que o efeito da RSO é mais forte que o da QS. No entanto, os autores deixam uma importante recomendação, um estudo independente que teste a relação entre ambas. He e Li (2011) concluíram que a QS funciona como moderadora entre a RSO e a identificação do cliente com a marca, sugerindo em tom de limitação e de recomendação futura que se estude o efeito direto da RSO na QS. Não obstante, outros autores também concluíram que existe ligação entre a RSO e a qualidade, sendo que, são fatores que se podem compensar um ao outro, isto é, quando as percepções de RSO são altas, estas podem compensar as baixas percepções de qualidade, e ao contrário, quando as percepções de qualidade são altas, podem compensar uma baixa percepção de RSO (Berens, Riel & Rekom, 2007). No seu conjunto, estas evidências indicam que é bastante provável que exista uma relação sólida entre a RSO e a QS.

O que é então a RSO? Uma organização socialmente responsável integra, voluntariamente, preocupações sociais e ambientais nas operações normais de negócio e na relação com os *stakeholders*, o que se traduz em ir além da lei e contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável, ou seja, responsabilizar as organizações pelo seu impacto na sociedade (Comissão Europeia, 2001, 2011). Mas, para além dos óbvios e nobres objetivos da RSO, latentes na própria definição da mesma, muitos outros *outcomes* podem ser esperados. A literatura sugere que os colaboradores que percecionam níveis mais elevados de RSO sentem-se mais satisfeitos no seu trabalho, têm melhor imagem da organização a que pertencem e demonstram maior grau de compromisso organizacional (e.g. Duarte & Neves, 2010; 2012). Do lado dos clientes, a percepção de níveis mais elevados de RSO está associada a avaliações mais positivas dos produtos da organização (Brown & Dacin, 1997), ao aumento das intenções de compra (Chen et al., 2012) e da reputação organizacional (Gatti, Caruana & Snehota, 2012).

Por fim, surge a reputação organizacional (RO) que pode ser definida como uma percepção global do quanto uma organização é respeitada e estimada pelos demais (Weiss, Anderson e MacInnis, 1999; Jeng, 2011). Sabe-se que a RO aumenta com as percepções positivas de RSO (Gatti et al., 2012), e está positivamente associada com a QS, enquanto sua preditora (Jeng, 2011; Abd-El-Salam et al., 2013). Assim, logicamente se consegue inferir que existindo relação entre RSO e QS, as evidências apontam para que a RO seja um importante elo de

ligação. Neste sentido, propõe-se em investigação um modelo teórico onde se estima que a RSO terá impacto positivo na QS através do efeito mediador da reputação organizacional.

O presente trabalho segue uma divisão lógica, ancorada na metodologia própria da investigação realizada na área das Ciências Sociais, nomeadamente, a Psicologia. São identificadas oito grandes secções: a primeira, a introdução, destina-se a uma compreensão geral dos objetivos da dissertação, seguido da definição e contextualização acerca de qualidade de serviço, responsabilidade social das organizações e reputação organizacional; o primeiro, segundo e terceiros capítulos compreendem uma extensa revisão de literatura sobre o conhecimento atual da qualidade de serviço, responsabilidade social das organizações e reputação organizacional, respetivamente. O quarto capítulo procura contextualizar as evidências que correspondem ao núcleo desta investigação, isto é, a construção teórica que está subjacente ao estudo conjunto da qualidade de serviço, da responsabilidade social das organizações e da reputação organizacional. O quinto capítulo diz respeito à descrição e análise da investigação empírica que contem todo o suporte teórico à realização deste trabalho. O sexto capítulo aborda a descrição de todos os resultados alcançados. Por fim, o sétimo capítulo compreende uma reflexão em torno dos dados obtidos, onde se realiza o *match* com a revisão de literatura, uma cuidada análise do significado dos resultados, as limitações empíricas e sugestões para novos estudos, as conclusões finais e as implicações teóricas e práticas ao nível de gestão.

## Capítulo I – A Qualidade de Serviço nas organizações

De acordo com os dados do Grupo Marktest (2011), em Portugal, 72% das empresas pertencem ao setor terciário o que indica que por cada quatro empresas, cerca de três estão presentes no setor do comércio, restauração e serviços, sendo que, mais de 90% dos estabelecimentos em Lisboa e no Porto pertencem a empresas presentes e sediadas no setor dos serviços. Como tal, estes dados alertam-nos para a enorme relevância de investir na qualidade de serviço contextualizada em Portugal, nomeadamente, na compreensão e consolidação do conhecimento já existente, assim como, a integração de novas tendências e o estudo contemporâneo dos seus efeitos.

A QS assume uma importância crucial no sucesso de uma organização (Ueltschy, Laroche, Zhang, Cho, & Yingwei, 2009) ao ser reconhecida como uma ferramenta estratégica na vantagem competitiva e distinção dos seus concorrentes (Luoh & Tsaur, 2011), no alcance da eficiência operacional e na melhoria da performance organizacional (Jain & Gupta, 2004; Hossain & Leo, 2009). Mais importante ainda, a QS, demonstra ser um indicador muito importante da satisfação do cliente (Farivar, Khanbashi & Esmaelinezhad, 2011), assim como da lealdade (Rai & Medha, 2013) e das intenções de compra (Chen et al., 2012). Uma alta avaliação de qualidade de serviço faz com que existam mais clientes, e ajuda a organização a atingir os objetivos de negócio (He, Murrmann & Perdue, 2010). Além da diferenciação entre empresas, o próprio mercado de clientes é também mais exigente, querendo aceder a serviços com maior qualidade (Lee, Lee & Kang, 2012).

A história do estudo da qualidade de produtos físicos é bastante longa, porém, a qualidade de serviço é um tema mais recente, com cerca de cinco décadas de estudo (Foroughi Abari et al., 2011), que, no entanto, conquistou a sua relevância ao desempenhar um papel central no desenvolvimento da economia a partir de 1960 (Prakash & Mohanty, 2013). Esta diferenciação conceptual acontece pelas próprias especificidades dos serviços, uma vez que estes são intangíveis, e simultaneamente produzidos e consumidos (Berry & Parasuraman, 1991), não podendo, portanto, ser consumidos ou utilizados previamente (Kotler, 1994). De acordo com Grönroos (1990), os serviços são considerados como uma série de atividades de maior ou menor natureza intangível, que nem sempre acontecem em interações entre o cliente e o colaborador. Em termos simples, os serviços são ações, processos e performances relacionados com uma atividade económica (Zeithaml & Bitner, 2000), caracterizados por serem intangíveis, heterogéneos, perecíveis e consumidos aquando a sua produção (Prakash & Mohanty, 2013). No fundo, todos estes conceitos de serviços são compatíveis e apenas

realçam a dificuldade em conseguir traçar uma medida de QS que seja específica, válida e comum a todos os serviços.

### **Definir Qualidade de Serviço**

O estudo da QS tem concentrado um acérrimo debate quanto à sua conceção, e embora não tenha uma definição clara e consensual, uma grande parte dos investigadores indica que é o resultado da avaliação das expectativas e percepções dos clientes, com tendência a ser um critério estável (Foroughi Abari et al., 2011).

Dada a elevada importância do setor dos serviços e a falta de concordância numa única definição, a maior e mais estável evolução do estudo da qualidade de serviço aconteceu na disciplina do Marketing dos serviços pela concetualização dos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) ao operacionalizarem a qualidade de serviço num único conceito e numa ferramenta de medição objetiva, sendo também apelidada de perspectiva americana. Segundo esta, a QS é um julgamento ou atitude global relativamente à superioridade do serviço (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). A superioridade do serviço pode ser confirmada por dois fatores; em primeiro, por tudo o que é transmitido pelo serviço, ou seja, o resultado e a sua avaliação após a performance, e pela forma como o serviço é entregue, isto é, o processo e a avaliação durante a entrega (Musaba, Musaba & Hoabeb, 2014). Parasuraman et al. (1985) através de vários estudos qualitativos, com recurso a grupos de discussão focalizada, concluíram que a qualidade pode ser operacionalizada pela discrepância entre o serviço percebido e a expectativa de serviço. Desenvolveram a partir desta conclusão a teoria das discrepâncias da qualidade de serviço, tendo por base o racional que a qualidade é igual à diferença entre a percepção e a expectativa, sendo medida por um conjunto de frases afirmativas que pretendem descrever certas características do serviço.

Mais tarde, Zeithaml (1988) define QS como sendo o julgamento do cliente acerca da excelência ou superioridade global de um serviço, sendo que, acrescenta ainda o facto de que a QS é uma atitude formada a longo-prazo com base na performance global, contrariamente à satisfação com o serviço que remete para uma medida a curto-prazo baseada no sucesso ou não da transação (Hoffman & Bateson, 2006). Assim, consegue-se compreender que a QS diferencia-se da satisfação com o serviço porque tem o foco principal no processo e não no resultado (Parasuraman et al., 1991).

No entanto, como nem sempre é fácil distinguir QS da satisfação com o serviço, os autores Schneider e White (2004) sugerem que a QS é um juízo descritivo e baseado em factos sobre

o serviço, ao passo que a satisfação é mais vista como um juízo de como é que o serviço afeta emocionalmente o cliente, ou seja, baseia-se numa avaliação emocional da experiência.

Embora o presente trabalho se foque na QS através da perspectiva americana, não é demais referir a, também conhecida, perspectiva nórdica. Assim, e atingindo uma definição muito consistente com a de Parasuraman et al. (1985), Grönroos (1984) concetualiza a qualidade percebida pelo cliente como sendo o resultado entre as expectativas do cliente face à QS e a experiência contida no próprio serviço. Porém, Grönroos (1982, 1984) define o acesso à QS dividindo a sua medição em torno de terminologias globais sobre questões funcionais, ou seja, o modo como o serviço é entregue, e questões técnicas, isto é, o que o sujeito obtém do serviço. Portanto, a qualidade percebida é o resultado da qualidade esperada (a expectativa) e da qualidade experienciada (funcional e técnica). Sendo que a principal diferença é que o modelo de Parasuraman et al. (1991) integra as dimensões funcionais e técnicas de Grönroos (1982) através do acesso à QS através de cinco dimensões: a tangibilidade, a fiabilidade, a responsividade, a segurança e a empatia.

Porém, embora ambas as perspectivas se foquem em aspetos importantes da QS, não se conhece literatura que trace a possível relação entre as diferentes conceptualizações, no sentido de criar uma medida única que consiga captar a QS como um todo (Prakash & Mohanty, 2013). No entanto, são ambas baseadas no paradigma da desconfirmação, o que significa que a avaliação é baseada num processo comparativo, entre o caso o real e a expectativa. Isto é, na compreensão da diferença entre a expectativa e a perceção do serviço.

### **A Qualidade Interna de Serviço**

É impossível falar de QS sem referir outros importantes *stakeholders* além dos clientes, nomeadamente, os próprios colaboradores. Como é definido por Edvardson (1998), a qualidade de serviço é a satisfação das necessidades e das expectativas destes dois grupos, o que significa que, para se aceder totalmente à QS, é imperativo conhecer e compreender a relação entre ambos os pontos de vista (Grönroos, 2000; Farivar et al., 2011). Isto porque, no setor dos serviços, os empregados de primeira linha, que são os que mais interagem com os clientes, acabam por ser os maiores representantes da organização (He et al., 2010), sendo que as suas perceções, com base no relacionamento mais direto com o cliente, são mais úteis na análise do comportamento organizacional (Steers & Porter, 1991). Deste modo, as organizações da área dos serviços devem investir nos seus colaboradores com o objetivo de aumentar a QS e a satisfação dos clientes (Chase, 1978).

Embora não seja muito comum na literatura da especialidade, o processo de medir a QS interna pode ser concetualizado da mesma maneira que é efetuado para os clientes (Musaba et al., 2014). Assim, com o objetivo de comparar os diferentes grupos (e.g. a percepção dos clientes e a dos colaboradores), os colaboradores internos podem responder ao instrumento SERVQUAL como se de clientes se tratassem (Yee, Yang & Cheng, 2010; Musaba et al., 2014; Mukherjee & Malhotra, 2006). Segundo Shahin e Samea (2010), um dos modos válidos e fiáveis de ter uma medida real de QS é através da comparação das percepções dos clientes com as dos colaboradores internos. Embora, o modelo das discrepâncias proposto por Parasuraman et al. (1985) já preveja a avaliação da QS através das percepções dos clientes, dos gestores e dos colaboradores, a concetualização utilizada neste estudo, no sentido de perceber os colaboradores como clientes internos utilizando a mesma medida de avaliação que é apresentada aos clientes, torna o acesso à QS numa medida simplificada e passível de fornecer uma comparação direta entre as percepções dos clientes e as percepções dos colaboradores (e.g. Musaba et al., 2014; Shahin e Samea, 2010; Mukherjee & Malhotra, 2006).

No que concerne ao seu papel no seio de uma organização, a satisfação com o trabalho é um importante preditor da QS avaliada pelos colaboradores, uma vez que, quanto maior for a sua satisfação com o trabalho, maior o sentido de responsabilidade e de significado do trabalho, assim como, maior motivação para a performance (Gibson, Ivancevich, Donnely, & Konopaske, 2006), o que leva a maior investimento e compromisso com a QS, culminando com o aumento da própria QS (He et al., 2010; Mukherjee & Malhotra, 2006). Do mesmo modo, as evidências empíricas apontam para o facto de que os colaboradores satisfeitos conseguem fazer clientes satisfeitos (Zeithaml & Bitner, 2000). Por exemplo, Yoon, Choi e Park (2007) concluíram que num contexto hospitalar, os profissionais enquanto avaliadores internos da QS esforçam-se mais no sentido de entregarem um serviço com o máximo de qualidade possível, traduzindo-se em vários resultados positivos para o paciente, como a diminuição dos tempos de espera no hospital, a redução de infeções hospitalares e a redução do número de erros médicos. Outro exemplo deste tipo de metodologia reside no trabalho de Musaba et al. (2014) que concluiu, com base numa amostra do setor hoteleiro, que a percepção de QS dos empregados é inferior às suas expectativas. Estes resultados indicam que aceder a esta fonte de conhecimento ajuda a validar a medição de QS uma vez que permite contar com outro importante ponto de vista, além dos clientes externos. Isto, no sentido em que os colaboradores detêm um conhecimento privilegiado e mais fundamentado da organização.

## **Os antecedentes da Qualidade de Serviço**

Apresentar um serviço com qualidade é a grande meta de qualquer empresa que queira ter lucro, subsistir e crescer no tempo, no entanto, para melhor investir na QS é fundamental compreender os fatores que a podem condicionar. Um desses fatores prende-se com o comportamento dos colaboradores na prestação/entrega do serviço. Neste sentido, e de um ponto de vista interno, Snipes, Oswald, LaTour e Armenakis (2005) concluíram que os colaboradores mais satisfeitos no trabalho e mais intrinsecamente motivados estão mais comprometidos com a QS, o que faz com que se empenhem mais na entrega de um serviço com maior qualidade, o que leva à perceção de mais QS por parte dos clientes. Do mesmo modo, num estudo levado a cabo por Yee, Yeung e Cheng (2010), pode-se compreender que a lealdade dos colaboradores exerce um importante papel na QS, indicando que a lealdade dos mesmos está relacionada positivamente com a QS percecionada pelos clientes, seguindo o raciocínio de que colaboradores leais empenham-se mais no trabalho que fazem e na representação da organização, o que leva ao aumento da QS pelos clientes. Acresce que segundo Tsaur, Chang e Wu (2004), quanto maior for o *empowerment* dos colaboradores, maior será a QS percecionada pelos clientes.

Por sua vez, a reputação e a imagem organizacional também podem assumir uma figura de pré requisito à QS. Segundo Abd-El-Salam et al. (2013), a relação entre a reputação organizacional, a imagem organizacional e a QS pode ser confusa de analisar, mas a força da relação entre as variáveis é grande o suficiente para se compreender que tanto podem ser antecedentes como consequentes. No entanto, de acordo com o modelo traçado por Parasuraman et al. (1991) que contextualiza a formação da expectativa de serviço em função de comunicações interpessoais, necessidades especiais e experiências passadas, estima-se que a reputação organizacional ao anteceder a QS, está a operar ao nível das comunicações interpessoais e das necessidades especiais, assumindo que um novo cliente irá dirigir-se a um serviço porque teve conhecimento prévio da sua elevada reputação, logo, já espera que a QS seja alta.

Cook e Verma (2002) focaram-se no estudo de indicadores operacionais e características internas relacionadas com a QS, aferindo que a base da excelência do sistema interno de QS é a liderança, o planeamento estratégico, o foco no cliente e no mercado e a gestão de processos. Através de um modelo que procurou aceder às perspetivas internas de QS em grandes organizações na área dos serviços e a operarem num ambiente muito competitivo, foi possível compreender que existe uma ligação positiva entre o sistema interno de qualidade e a

QS, o que por sua vez está relacionado com a *performance* da organização, ou seja, mais ganhos.

Segundo Mukherjee e Malhotra (2006), numa investigação direcionada à QS percebida pelos colaboradores, a clareza do papel e o compromisso organizacional estão positivamente relacionados com a QS. Mais especificamente, os autores demonstram que a clareza do papel, ou seja, o feedback e a participação na tomada de decisão, são fatores que levam os colaboradores a empenharem-se mais no alcance da QS, juntamente com o efeito mediador do compromisso organizacional. Isto é, a clareza dos papéis leva a maior compromisso organizacional, e por sua vez a maior QS.

### **As Consequências da Qualidade de Serviço**

No contexto da QS é, obviamente, central discutir as suas consequências e o seu impacto no seio organizacional. Assim, vários autores têm reunido evidências suficientes para indicar que a QS se relaciona com a satisfação com o serviço e lealdade dos clientes (Chen, Lin, Cheng & Tsai, 2012; Abd-El-Salam et al., 2013; Arikan & Guner, 2013; Rai & Medha, 2013). De acordo com He e Li (2011), a QS apresenta uma relação positiva com a identificação à marca, mediando esta variável a relação entre a QS e a lealdade dos clientes. No mesmo sentido, clientes que consideram um serviço com qualidade, são clientes satisfeitos, o que por sua vez irá aumentar as suas intenções de compra (Chen et al., 2012). Também existem evidências empíricas que relacionam positivamente a QS à prontidão dos clientes em recomendarem a organização ou os seus serviços (Parasuraman et al., 1991), e à boa vontade em pagar mais pelos serviços (Zeithaml et al., 1996; Baker & Crompton, 2000). Embora a adoção de uma estratégia de redução de preços possa também ser utilizada pelas organizações para aumentar as intenções de compra, a QS, quando atinge valores positivos, é mais difícil de ser copiada por outras organizações e pode ser uma vantagem competitiva mais duradoura (Prakash & Mohanty, 2013).

Caruana e Ewing (2010), com base numa amostra de clientes, aferiram que a QS tem influência na reputação organizacional, justificando que quando uma organização alcança um serviço de excelência é porque tem colaboradores de topo e consegue reter os melhores, e porque consegue transmitir uma imagem real de confiança e de diferenciação e um forte serviço de apoio ao cliente, o que faz com que a reputação organizacional vá crescendo.

Cook e Verma (2002) traçaram a ligação entre a QS e os resultados monetários e de valor acrescentado. Neste sentido, com base numa amostra de colaboradores do setor bancário, foi possível compreender que as percepções positivas de QS influenciam a *performance* geral da



empresa, entendida pelo lucro, aumento da quota de mercado, diminuição do custo de operação face aos competidores, aumento da qualidade dos produtos, aumento da flexibilidade, diminuição do tempo de espera e de entrega, aumento da satisfação dos clientes e dos colaboradores e o aumento da contribuição da organização para a comunidade.

### **Operacionalizar e Medir a Qualidade de Serviço**

Uma vez que é difícil avaliar tudo o que um serviço contempla, independentemente do serviço específico em causa, os clientes tendem a basear-se em outras medidas de atributos da qualidade associadas com o processo em si, portanto, as expectativas dos clientes em contraste com as suas perceções são a grande base da avaliação da QS (Asubonteng, McCleary & Swan, 1996). Para além das vantagens competitivas já mencionadas, medir a QS permite comparar pré e pós mudanças, permite aceder à localização de problemas específicos dentro da qualidade e, também, permite estabelecer um padrão claro para a entrega do serviço (Talluri, Kim & Schoenherr, 2013). Medir a QS pode também ser útil para comparar diferenças longitudinais, para comparar os serviços em empresas concorrentes, para analisar serviços ou clientes específicos e, também, pode ser bastante útil na comparação da QS entre departamentos de uma mesma organização. Não obstante, desenvolver um sistema de qualidade implica muita análise e medição.

Um dos instrumentos mais conhecidos e utilizados na literatura sobre QS é o SERVQUAL (Wolniak & Skotnicka-Zasadzien, 2012), originalmente concebido por Parasuraman et al. (1988) e reavaliado e atualizado pelos mesmos autores em 1991. Está validado nas mais variadas áreas e situações, como bibliotecas (Cook & Thompson, 2000; Vinagre & Neves, 2005a), hotéis (Saleh & Ryan, 1992; Tsaur, Chang & Wu, 2004; Musaba et al., 2014), turismo (Fick & Ritchie, 1991), universidades (McElwee & Redman, 1993; Foroughi Abari et al., 2011), institutos de ensino profissional (Snipes et al., 2005), serviços *online* (Vinagre & Neves, 2005b; Udo, Bagchi, & Kirs, 2011), hospitais (Babakus & Mangold, 1992; Lonial, Menezes, Tarim, Tatoglu & Zaim, 2010), serviços de saúde (Vinagre & Neves, 2008), bancos (Cronin & Taylor, 1992; Kwon & Lee, 1994; Cook & Verma, 2002; Babakus, Yavas, Karatepe & Avci, 2003; Rahaman, Abdullah & Rahman, 2011), lavandarias, controlo de pestes, restaurantes de *fast food* (Cronin & Taylor, 1992), indústria farmacêutica (ELSamen & Alshurideh, 2012), seguradoras (Farivar et al., 2011), *call centers* (Mukherjee & Malhotra, 2006) ou autarquias (Vinagre & Neves, 2004).

Como fundamento teórico de base, o SERVQUAL é desenvolvido a partir do *Gap Model* ou Modelo das Discrepâncias (Parasuraman et al., 1985), que identifica um conjunto

discrepâncias existentes nas percepções da qualidade de serviço por parte dos clientes e por parte dos empregados de primeira linha e dos seus gestores, assim como nas tarefas indicativas do próprio serviço. Em concreto, o modelo prevê um total de cinco discrepâncias, sendo que a primeira corresponde à diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção dos gestores acerca das expectativas dos clientes, a segunda tem a ver com a diferença entre a percepção dos gestores acerca das expectativas dos clientes e as normas/especificações da qualidade de serviço, a terceira é representada pela diferença entre as normas/especificações da qualidade de serviço e o desempenho na entrega do serviço, a quarta prende-se com a diferença entre o desempenho na entrega do serviço e a comunicação externa aos clientes e a quinta e última discrepância é a diferença entre a expectativa do cliente face ao serviço e a percepção do serviço recebido. Contudo, a literatura mais atual coloca o foco da medição da QS apenas na quinta discrepância, ou seja, ao nível dos consumidores, justificando que esta revela ser a medida mais indicativa de QS e a que corresponde à avaliação das estratégias de marketing (e.g. Grönroos, 1998; Cook & Thompson, 2000; Wolniak & Skotnicka-Zasadzien, 2012; Musaba et al, 2014).

De acordo com o modelo das cinco discrepâncias (Parasuraman et al., 1985), existem três componentes principais que afetam a expectativa de serviço por parte dos clientes, a primeira é a comunicação interpessoal, ou seja, a vulgar transmissão da publicidade através de outras pessoas que tenham recorrido ao serviço em causa; a segunda tem a ver com as necessidades pessoais, ou seja, o que motiva o cliente a dirigir-se àquela empresa (e.g. preços mais acessíveis, rapidez na resolução de um problema imediato); e a última tem a ver com as experiências passadas, ou seja, outros contactos que o cliente já tenha tido com a organização ou o serviço em causa.

Em 1985, os autores Parasuraman et al. construíram o instrumento SERVQUAL através da identificação de 10 características da QS: a tangibilidade, a fiabilidade, a responsividade, a comunicação, a credibilidade, a segurança, a competência, a cortesia, o conhecimento do cliente e o acesso. Porém, em 1988 e 1991 os mesmos autores reavaliaram e atualizaram o modelo que passou a integrar e compreender apenas cinco principais dimensões da qualidade: a tangibilidade, que tem a ver com a aparência das instalações físicas, dos equipamentos e do *staff*; a fiabilidade, que é descrita como sendo a capacidade para realizar e entregar um serviço de uma forma cuidadosa e confiável; a responsividade que diz respeito à vontade, disponibilidade e empenho dos empregados para ajudar os clientes e conseguir prestar um serviço imediato; a segurança é descrita a partir do conhecimento e da habilidade dos empregados para inspirar confiança e credibilidade; por fim, a empatia que tem a ver com o

interesse genuíno e a atenção específica que os colaboradores conseguem transmitir aos seus clientes.

Deste modo, segundo Prass, Anna e Godoy (2010) a avaliação da QS através da aplicação do SERVQUAL pode prever três *outcomes* diferentes: o serviço vai além das expectativas prévias do cliente, atingindo uma qualidade excepcional; o serviço é classificado abaixo das expectativas do cliente, isto é, qualidade inaceitável; e por último, o serviço corresponde exatamente às expectativas do cliente, logo a qualidade é satisfatória. Como se pode constatar, dentro destes possíveis resultados, a organização deve empenhar-se em ter um serviço satisfatório ou excepcional.

Embora o SERVQUAL seja um instrumento amplamente utilizado na literatura da especialidade, não deixa de ser importante refletir sobre as suas principais limitações. Buttle (1996) realiza uma excelente revisão crítica a este instrumento, apontando quatro principais questões. Em primeiro lugar, refere que o modelo tem base no paradigma de desconfirmação quando deveria ser baseado num paradigma atitudinal, ou seja, não ser baseado na comparação entre as expectativas e as perceções, mas sim na aferição das atitudes dos clientes face à utilização do serviço. Em segundo lugar, indica que aceder às expectativas dos clientes não é válido nem fiável, uma vez que é uma medida algo subjetiva, instável e com possível desejabilidade social. Em terceiro, refere a orientação errada do processo, ou seja, o foco da medição do processo do serviço em vez dos resultados provenientes do serviço. Por fim, o autor indica que a própria natureza das dimensões da QS está assente na universalidade, estabilidade e aplicabilidade entre diferentes áreas e sectores dos serviços.

No que respeita à primeira limitação, os autores originais (Parasuraman et al., 1985) explicam que o ajuste na base do paradigma da desconfirmação, como nos modelos de satisfação do consumidor, tem a ver com o facto de a QS ser um construto próximo e preditor da satisfação (Snipes et al., 2005; Chen et al., 2012; Abd-El-Salam et al., 2013). Quanto à segunda limitação, a equipa de Parasuraman em 1991 procedeu à alteração da construção e do significado de alguns itens com o objetivo de utilizar termos mais preditivos. Não obstante, Berry e Parasuraman (1991) ainda referem que as expectativas devem ser percecionadas como tendo grau de tolerância entre o que é desejado e o que é adequado. No que concerne à terceira limitação, a orientação do processo não deve assumir-se nos resultados provenientes do serviço, porque assim, estar-se-ia a medir a satisfação e não a QS, de acordo com a própria concetualização de QS (Parasuraman et al., 1991; Schneider & White, 2004). Por fim, no que diz respeito à quarta limitação, a QS não deve ser considerada como um construto unidimensional e universalmente rígido. As evidências empíricas mais atuais apontam para o

tratamento multidimensional do construto (Vinagre & Neves, 2008; Foroughi Abaria et. al, 2011), isto implica que os resultados provenientes do SERVQUAL sejam validados sempre que este seja aplicado a diferentes contextos, como se pode compreender através de toda a extensa literatura já apresentada que valida o modelo na utilização dos mais variados serviços.

## Capítulo II – O Papel da Responsabilidade Social das Organizações

Em função da acentuada evolução tecnológica e das preocupações económicas, o ser humano de hoje em dia enfrenta grandes desafios sociais e ambientais. O bem-estar da sociedade e a humanidade em geral está a ser tremendamente afetado e ameaçado pelo inegável aumento da pobreza, a diminuição dos recursos naturais, o aumento da população, o aumento do lixo e desperdícios e o aquecimento global (Serban, 2013).

Na atualidade, o papel das organizações vai além da simples maximização dos lucros, da acumulação de riqueza sem olhar a meios. As regras impostas e requeridas pela própria evolução da sociedade e dos novos modelos de negócio ditam que uma organização deve atentar ao que a rodeia, deve partilhar os seus ganhos com quem mais a ajuda a ganhar, deve ter um cuidado ativo na preservação do ambiente e deve contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Todavia, uma vez que os recursos são limitados é importante favorecer o futuro, deixar um legado para que as futuras gerações consigam suprimir as suas necessidades do mesmo modo que hoje em dia conseguimos suprimir as nossas. Assim, atuar com vista ao desenvolvimento sustentável é criar negócios e condições que consigam ter a capacidade de subsistir no tempo e atender ao desenvolvimento social, ambiental e económico (Wilkinson, Hill & Gollan, 2001). No mesmo sentido, as organizações integram o desenvolvimento sustentável através da gestão das expectativas e pressões que os diferentes *stakeholders* lhes adjudicam e dos diversos impactos das mesmas (Dawkins & Lewis, 2003).

Refletir sobre desenvolvimento sustentável leva-nos a pensar sobre Responsabilidade Social das Organizações (RSO), uma vez que partilham uma definição concetual muito próxima. No contexto de uma organização implementar estratégias de RSO, significa estar a equilibrar os seus valores e expectativas com as necessidades e requerimentos da sociedade e dos seus principais *stakeholders*, que podem ser os clientes, os acionistas, os empregados, os fornecedores, a comunidade, as autoridades legais, grupos específicos e a sociedade no geral (Serban, 2013).

Derivado da crescente preocupação em torno da responsabilidade social, em 2001, a Comissão Europeia define RSO como a integração, voluntária, de preocupações sociais e ambientais nas operações normais de negócio e na relação da organização com os seus *stakeholders*. O que, por sua vez, implica em ir além das obrigações legais e contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável (Comissão Europeia, 2001).

A conceção de RSO da Comissão Europeia, conhecida como perspetiva europeia, de acordo com Neves e Bento (2005), também contempla a RSO com três tipologias de atuação,

social, económica e ambiental, em duas dimensões diferentes, interna e externa. Deste modo, a tipologia social interna tem a ver com o clima social, empregabilidade, gestão e desenvolvimento dos recursos humanos; a área de atuação social externa corresponde ao voluntariado empresarial, apoio sociocultural e relação com a comunidade. A tipologia económica interna tem a ver com a adequação, perenidade, sustentabilidade e eficácia; a económica externa diz respeito ao apoio socioeconómico, patrocínios, relação com fornecedores, clientes e parceiros. Por último, a tipologia ambiental interna corresponde à segurança no trabalho, condições de trabalho, saúde ocupacional e gestão do impacto ambiental; a ambiental externa tem a ver com a proteção e conservação ambiental.

Em função da perspetiva europeia, surge uma visão multidimensional do que é uma organização socialmente responsável, sendo que para uns indivíduos é uma organização solidária e que se preocupa com o ambiente, para outros é uma organização eficiente, economicamente viável e ética, e ainda para outros, é uma organização que se preocupa e que cuida dos seus trabalhadores e familiares (Duarte, Mouro & Neves, 2010). Surge assim um modelo que concetualiza a RSO em torno de três dimensões: os trabalhadores, ou seja, as preocupações com o bem-estar dos trabalhadores; a comunidade e ambiente, isto é, as preocupações em suportar operações sustentáveis e retribuição à envolvente, nomeadamente na proteção do ambiente e na contribuição do desenvolvimento da comunidade; e a económica, ou seja, assegurar uma boa *performance* financeira (Duarte, 2011). Este modelo permite integrar e enquadrar diferentes dimensões da RSO, tendo sido construído e validado com base em amostras portuguesas (e.g. Duarte, 2011; Duarte & Neves, 2012; Duarte, Neves & Teixeira, 2014).

Apesar deste trabalho se sustentar, teoricamente, na perspetiva europeia, é importante contextualizar uma outra importante conceção. Neste sentido, a perspetiva americana surge pela conceptualização de Carroll (1979) que defende que as organizações possuem quatro tipos de obrigações para com a sociedade que devem cumprir simultaneamente, caracterizando-as como responsabilidades económicas (obtenção de lucro), legais (respeitar as conformidades legais), éticas (expectativas de atividades que uma organização conduz enquanto membro da sociedade) e filantrópicas (atividades voluntárias com o objetivo de melhorar o bem-estar das pessoas). Contudo, Carroll (1979, 1991) ilustra ainda que as responsabilidades estão ordenadas em função das expectativas criadas pela sociedade, ou seja, as responsabilidades económicas e legais são impostas (uma organização não subsiste sem obedecer primeiramente a estas obrigações), as responsabilidades éticas que são esperadas (ou seja, é esperado que uma organização cumpra as obrigações éticas) e no topo, as

responsabilidades filantrópicas que considera ser as desejadas (embora não faça parte da área de negócio de uma organização, mas seria bom se a mesma estivesse relacionada com atividades de caráter filantrópico). Esta definição é muito importante, porque além de marcar o início de uma nova era do estudo e da compreensão do que faz uma organização socialmente responsável, centra a responsabilidade do negócio na expectativa de contribuir ativamente para a sociedade, ao invés de se manter apenas no cumprimento da lei e no cuidado em não prejudicar mais a sociedade (Duarte, 2014). Portanto, uma organização que se diga socialmente responsável deve procurar ter lucro, obedecer à lei, ser ética e ser uma boa organização cidadã.

As diferenças conceptuais entre a perspectiva europeia e a perspectiva americana baseiam-se em diferentes graus de responsabilidade que vão além do papel de uma organização enquanto entidade económica. Deste modo, a perspectiva europeia distancia-se da americana, uma vez que não foca as práticas de RSO na geração de lucro nem nas operações de acordo com a legislação, considerando que é muito dúbio que este tipo de práticas possam representar atividades efetivas que procuram estar acima do que é prescrito pela lei (Duarte, 2014).

A investigação em torno da RSO tem-se centrado nos benefícios que esta traz para as organizações, no impacto social nos seus *stakeholders* e no desempenho económico (Vicente, Rebelo & Agostinho, 2011; Aguinis & Glavas, 2012). No mesmo sentido, também tem sido focada nas inerentes pressões dos *stakeholders*, nomeadamente, a investigação levada a cabo por Stanaland, Lwin e Murphy (2011), permite compreender que uma organização é pressionada a realizar iniciativas de RSO por causa da sua boa performance financeira e pela sua afirmação ética.

A RSO também pode ser vista através dos seus pontos fortes e fracos e na atenção dirigida pelos media (Zyglidopoulos, Georgiadis, Carroll & Siegel, 2012). Assim, a investigação desenvolvida por Zyglidopoulos e colegas (2012) indica que a atenção dos media tem impacto positivo na RSO e nas suas consequências, sendo que tem maior influência nos pontos fortes do que nos fracos. Os autores argumentam ainda que os pontos fortes são mais versáteis do que os fracos, na medida em que, do ponto de vista estratégico é mais fácil a criação de pontos fortes do que a eliminação de pontos fracos. Além de que, os pontos fortes permitem albergar muitos mais *stakeholders* e gerir mais facilmente as diferentes pressões.

Numa revisão de literatura acerca do balanço da investigação em torno de RSO, os autores Aguinis e Glavas (2012) defendem o seu estudo com base numa divisão em três níveis de análise, o individual (análise micro; indivíduo a indivíduo), o organizacional (tratamento da organização de um ponto de vista macro) e o institucional (leis e elementos reguladores). Do

mesmo modo, ainda classificam o estudo da RSO em quatro categorias, os preditores, os moderadores, os mediadores e os resultados. Os preditores subdividem-se em 2 categorias, os reativos (razões que levam as organizações a sentir que devem ter ações de RSO) e os proativos (razões que levam a organização a escolher ações de RSO). Os moderadores subdividem-se em: pessoas (foco na gestão de topo, supervisores, gestores e empregados), sítios (foco na localização), preço (foco no custo percebido de RSO) e perfil (foco na organização e características contextuais). Os mediadores são categorizados como sendo de relação (associações entre diferentes partes, como os *stakeholders* interno e externos da organização ou entre os colaboradores e os seus supervisores) e de valor (princípios e padrões da organização como um todo e dos seus *stakeholders*). Por fim, a categoria dos resultados subdivide-se em duas dimensões, os resultados internos (e.g. a perceção da qualidade da gestão) e os externos (e.g. a reputação organizacional e a escolha dos consumidores pela organização). Esta conceptualização proposta por Aguinis e Glavas (2012) integra grande parte da investigação acerca de RSO e fornece um quadro de referência para conduzir a investigação futura. Portanto, o presente trabalho insere-se numa análise de carácter individual, uma vez que todas as variáveis são medidas, tratadas e comparadas a nível individual. Por sua vez, a reputação organizacional é indicada como mediadora de valor e a QS percebida como resultado interno e externo. Este trabalho enquadra-se nas recomendações proferidas por Aguinis e Glavas (2012), uma vez que permite aumentar o conhecimento sobre a relação de variáveis acedidas pelo mesmo nível de análise e, por outro lado, porque integra uma análise multidisciplinar entre o preditor, o mediador e o critério.

### **Responsabilidade Social das Organizações: A perspetiva dos *stakeholders***

O próprio de conceito de RSO, independentemente da perspetiva em causa, é alinhado com a teoria dos *stakeholders*, derivada dos pressupostos da gestão, que defende que as organizações devem preservar e manter uma postura responsável e integra no que diz respeito a todos os indivíduos e/ou grupos que de alguma maneira são afetados ou afetam as atividades ou decisões organizacionais (Donaldson & Preston, 1995). Note-se que a noção de *stakeholders*, dentro desta perspetiva, abrange todos os grupos presentes na sociedade, além dos donos, empregados ou clientes, que pelo qual a organização é responsável (Freeman, 1999).

De acordo com Freeman (1984), o papel do gestor não é só o de servir os interesses dos *stockholders* (proprietários/acionistas), mas também o de procurar um equilíbrio entre as necessidades e expectativas dos diferentes *stakeholders* (partes interessadas). A natureza da



organização e dos seus *stakeholders*, os seus valores, a influência nas decisões, e a natureza da situação são relevantes fontes de informação que predizem o comportamento organizacional, sendo que os objetivos de uma organização só podem ser alcançados através da gestão e equilíbrio de interesses dos diferentes *stakeholders* (Gioia, 1999). Esta teoria prevê que a RSO não seja distanciada do negócio, mas integrada na condução diária do mesmo, uma vez que assume como parte da atividade e estratégia organizacional as responsabilidades sociais e as ambientais focadas na sociedade (Fooks, Gilmore, Collin, Holden & Lee, 2013), assim como uma referência para a identificação, descrição e contextualização dos *stakeholders* no seio de uma organização (Harrison & Freeman, 1999).

Segundo Lee, Song, Lee, Lee e Bernhard (2012) as estratégias de RSO beneficiam a organização ao satisfazer os demais interesses dos variados *stakeholders* dessa organização. O atual gestor tem um lugar de destaque, porque é esperado e exigido que conduza a organização a ser ativamente responsável na sociedade, contrastando com a visão mais tradicional que coloca a responsabilidade do gestor na maximização dos lucros, desde que respeite minimamente as condições legais em vigor (Hung, 2011). Neste estudo, os *stakeholders* que constituem os grupos-alvo de análise são os colaboradores e os clientes.

### **O foco da Responsabilidade Social das Organizações nos colaboradores**

Uma organização socialmente responsável procura beneficiar todos os seus *stakeholders*, os indivíduos, a própria organização e a comunidade (todo o espaço físico e *network* por onde a organização se estende) (Lacey & Kennett-Hensel, 2010). A nível dos indivíduos, pode-se pensar nos próprios trabalhadores, clientes, nos familiares dos trabalhadores, nos fornecedores e em todas as pessoas que podem afetar ou ser afetadas pela atuação da organização. A nível da organização, como exemplo de *stakeholders* tem-se: as decisões organizacionais, os diferentes departamentos e os diferentes níveis de poder. Contudo, o modo como as expectativas e interesses dos *stakeholders* estão alinhados com as iniciativas de RSO é uma importante estratégia de negócio e uma importante fonte de vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2006). Assim, torna-se imperativo o olhar sobre um dos principais *stakeholders*, os próprios colaboradores, isto porque desempenham um papel muito importante na interação e atendimento dos clientes (Lee et al., 2012), e porque a sua perspetiva é menos estudada na literatura da especialidade (Duarte & Neves, 2010; Aguinis & Glavas, 2012).

A investigação de Chiang (2010) revelou que uma estratégia com base em iniciativas de RSO é bastante eficiente na gestão de recursos humanos, isto porque, consegue aumentar a confiança dos colaboradores na organização, a satisfação com o trabalho e a orientação para o

cliente. No modelo testado por Lee et al. (2012) é possível compreender que as práticas de RSO exercem impacto nos colaboradores através do aumento da confiança organizacional, que por sua vez influencia a satisfação com o trabalho e leva a um efeito positivo na orientação para o cliente. Do mesmo modo, o investimento em RSO faz com que os colaboradores tenham atitudes mais positivas face ao trabalho, sejam mais produtivos e tenham uma melhor relação com o cliente (Tuzzolino & Armandi, 1981).

De acordo com Hansen, Dunford, Boss, Boss e Argermeier (2011), os colaboradores que percebem a organização como sendo socialmente responsável mais facilmente irão adotar comportamentos que promovam o bem-estar geral da organização.

Ainda neste campo dos colaboradores, vários estudos têm incidido na compreensão da relação entre RSO e o compromisso organizacional (e.g. Turker, 2009; Rego, Leal, Cunha, Faria & Pinho, 2010; Duarte & Neves, 2012), aferindo que as percepções positivas de RSO estão positivamente relacionadas com o compromisso organizacional, sendo também considerada uma das variáveis com maiores níveis de associação com a RSO. Por sua vez, Duarte e Neves (2010), concluíram que a percepção dos colaboradores acerca do envolvimento da organização em iniciativas de RSO tem impacto na satisfação com o trabalho, sendo que a relação é mediada pela imagem organizacional. A investigação também permite explicar que a forma como os colaboradores percebem as orientações de RSO tem efeito nas intenções de *turnover*, através do efeito mediador de suporte organizacional (Gomes, Duarte & Neves, 2009). O que significa que as iniciativas em RSO levam à diminuição das intenções de *turnover* dos colaboradores, isto porque percebem maior suporte organizacional. Portanto, desenvolver iniciativas de RSO leva a que os colaboradores tenham uma imagem mais positiva da própria organização, o que por sua vez faz com que estejam mais satisfeitos com o seu trabalho.

### **O impacto da Responsabilidade Social das Organizações nos clientes**

Além das importantes contribuições para a sociedade no seu geral, as iniciativas de RSO têm impacto real no modo como os consumidores e clientes percebem a organização em si. Os consumidores procuram as empresas e os produtos que mais se adequam às suas necessidades, e como tal, baseiam as suas escolhas em informação independente recolhida através da internet, de amigos, de publicidade, entre outros, o que faz com que os

consumidores sejam mais exigentes e procurem organizações e produtos que sejam transparentes e que sejam aquilo a que se propõe (Armstrong & Green, 2013).

Assim, ações de RSO exercem influência positiva na reputação (Stanaland et al., 2011) e imagem organizacional (Turban & Greening, 1997). O que, deste modo, também aumenta os níveis de confiança e de lealdade entre os clientes (Maignan, Ferrell & Hult, 1999; Castaldo, Perrini, Misani & Tencati, 2009; Stanaland et al., 2011; Lacey et al., 2010; Lee et al., 2012), conduzindo a maiores intenções de compra (Zeithaml et al., 1996; Sen & Bhattacharya, 2001; Castaldo et al., 2009) e a avaliações mais positivas da organização/produto (Ellen, Webb & Mohr, 2006).

Os programas de RSO promovem nos clientes um desejo de permanecerem ligados à organização (Lacey et al., 2010). Também se sabe que as perceções dos consumidores sobre as atividades de RSO têm uma influência positiva na identificação do consumidor com a organização e na lealdade, sendo que o ajustamento percebido dos consumidores face à organização tem efeito na perceção de atividades de RSO (Lee et al., 2012).

De acordo com Tian, Wang e Yang (2011), com base numa amostra de nacionalidade chinesa, os consumidores que mais se preocupam com iniciativas de RSO são os mais passíveis de avaliar positivamente a reputação organizacional, de se associarem aos produtos e de revelarem maiores intenções de compra, face a uma organização com entradas de ações de RSO.

Em congruência com estas evidências, está também a investigação de Ellen, Mohr e Webb, (2000) que revelou que a grande maioria dos respondentes de origem Americana e de origem Inglesa (acima de 80%) classificam uma organização com imagem mais positiva se esta apoiar uma causa nobre. Do mesmo modo, também indicaram maior probabilidade de efetuar compras a uma organização associada a uma causa, assim como a disponibilidade para pagar um preço mais elevado.

Segundo Pérez (2009), os consumidores que se identificam com as organizações no que toca às práticas de RSO, demonstraram mais intenções de compra, através do compromisso organizacional positivo.

Em Portugal, numa investigação levada a cabo por Loureiro, Sardinha e Reijnders (2012) e focada numa amostra da indústria automóvel, foi possível aferir que a perceções de RSO dos clientes tem impacto na sua satisfação, com destaque para a dimensão ambiental de RSO. Também Contreiras, Machado e Duarte (2015), com base num estudo de caso de um parque temático nacional, verificaram que as perceções de RSO estão positivamente associadas à

percepção de qualidade de serviço e à imagem da organização, embora não tenham utilizado as cinco dimensões de QS propostas por Parasuraman et. al (1988).

Não obstante, a RSO não é apenas um mar de rosas para as organizações, como Page e Fearn (2005) alertam, embora as evidências empíricas apontem para este conjunto de benefícios do consumidor face à organização, na realidade as consequências poderão não ser assim tão lineares. Os autores argumentam que todos estes estudos não conseguem estabelecer uma verdadeira ligação entre as intenções de compra e a própria compra, o que de acordo com Boulstridge e Carrigan (2000) significa a discrepância entre a atitude e comportamento, ou seja, os consumidores gostam de expressar vontade de fazer compras mais éticas, mas a responsabilidade social pode não ser um critério efetivo quando os consumidores vão realmente às compras.

Porém, os clientes têm vindo a exercer um papel fulcral na RSO, nomeadamente, no sentido em que procuram ter comportamentos de consumo mais socialmente responsáveis, o que faz com que pressionem as próprias organizações onde se dirigem para que tenham também ações focadas na sustentabilidade do negócio e na responsabilidade social perante os demais (Duarte, 2011). Neste sentido, os consumidores podem evitar a compra de serviços/ produtos a organizações que afetam negativamente a sociedade (Observatory of European SMEs, 2002) e optar por apoiar organizações socialmente responsáveis através da compra repetida dos seus produtos/ serviços (Maignan, 2001). Contudo, o próprio *timing*, reativo ou proativo, das iniciativas socialmente responsáveis de uma organização e o seu ajustamento com a missão e a atividade, podem ter influência no modo como os clientes percecionam. Isto é, os clientes privilegiam as organizações cujas iniciativas de RSO sejam proativas e ajustadas com a missão e atividade da organização (Becker-Olsen, Cudmore & Hill, 2006).

No fundo, verdadeiras ações de RSO ajudam a melhorar a imagem da organização e a fornecer os alicerces para que os clientes se identifiquem com a organização e sintam que ao comprarem algo de uma organização amiga da comunidade, estejam também a contribuir para um mundo melhor (Armstrong & Green, 2013).

### Capítulo III – A Reputação Organizacional

Um dos maiores desafios do mundo empresarial é a identificação de fatores sustentáveis que promovam vantagens competitivas e que coloquem a organização no topo da pirâmide da sua concorrência mais direta. A procura por estes fatores, em conjunto com a evolução e globalização dos mercados, assumiu uma dimensão mais intangível, identificando a reputação organizacional como um fator executivo, crítico, substancial e preditor do sucesso da organização (Dunbar & Schwalbach, 2001).

A reputação organizacional (RO) assume uma importância nuclear na vida de uma organização, sendo que, quando uma organização consegue obter um índice de RO favorável, consegue atingir uma panóplia de benefícios estratégicos que a conseguem destacar da concorrência (Kanto, Run & Isa, 2013).

Deste modo, as evidências empíricas apontam para que uma boa RO crie barreiras de mercado a novas empresas (Fombrun, 1996; Deephouse, 2000), melhore a imagem organizacional e aumente a credibilidade (Weitz, 1981; Sobol & Farrelly, 1988), aumente a retenção de clientes, atraia novos clientes e investidores, aumente a produtividade e a lealdade dos colaboradores e diminua o risco de crise (Fombrun, 1996), aumente as intenções de compra dos clientes (Yoon, Guffey, & Kijewski, 1993), aumente a lealdade dos clientes (Caruana & Erwin, 2010), diminua os custos de transação (Compés, López & Poole, 1998), aumente a confiança dos consumidores e reforce vantagens competitivas (Roberts & Dowling, 1997; Dowling, 2004; Fombrun & Shanley, 1990), aumente as percepções positivas acerca dos produtos (Levitt, 1965), e aumente as percepções de qualidade de serviço (Abd-El-Salam et al., 2013; Jeng, 2011). Por sua vez, o investimento em RO faz com que uma organização consiga comandar o mercado, ao invés de ser o mercado a comandar a organização (Schwaiger, 2004).

Definir RO é um exercício complexo. Por um lado a reputação parece ser um conceito fácil de explicar porque é um termo comum e de utilização transversal a muitas áreas e diferentes temáticas, mas, no entanto, não existe concordância absoluta na literatura da especialidade. Ainda assim, de acordo com Levitt (1965), a RO pode ser definida por o quanto uma determinada organização é conhecida, considerada boa ou má, fidedigna, de confiança, respeitável e credível. Podendo, no entanto, ser vista como uma percepção global do quanto uma organização é estimada pelos seus clientes (Weiss, Anderson & MacInnis, 1999).

Mais recentemente, Jeng (2011) acrescenta que RO é o resultado de um conjunto de comportamentos passados e presentes de uma organização. Pode-se, então, concluir que a RO é o conjunto de todas as ações passadas da organização (Weigelt & Camerer, 1988) somadas a toda a experiência acumulada proveniente de informação direta (informação oficial lançada

pela própria organização) ou indireta (toda a informação que se pode aceder sem ser controlada pela organização) (Fombrun & Shanley, 1990; Ruth & York, 2004).

Assim, para a conceção do presente trabalho, a RO é definida como um julgamento relativamente estável sobre o quanto é conhecida, considerada boa ou má, fidedigna, de confiança, respeitável e credível (Levitt, 1965).

Embora não exista acordo no modo como se processa a medição de RO (Kanto et al., 2013), são várias as propostas existentes na literatura. No entanto, medir RO engloba o acesso à avaliação da organização sobre a sua performance, capacidade de entregar um serviço/produto e a ligação emocional que cria com os seus clientes (Ou et al., 2012). Deste modo, é importante ter em conta a medida criada por Brown (1995), sendo relativamente simples e bastante utilizada na literatura (e.g. Caruana & Ewin, 2010), permite operacionalizar a RO a partir da avaliação da organização enquanto boa ou má, confiável, fidedigna, credível e respeitável.

### **As vantagens de uma forte Reputação Organizacional**

Não basta só dizer que a RO leva à riqueza e à acumulação de recursos, é necessário compreender como e porque tal acontece. Deste modo, Fombrun (1996) destaca que uma boa RO conduz a que os produtos e as ações da organização consigam atrair mais clientes e mais investidores, o que faz com que os preços e o lucro da organização aumentem; por outro lado, a organização consegue atrair novos empregados, do mesmo modo que aumenta a produtividade, motiva e promove a lealdade dos colaboradores já existentes; aumenta também a capacidade de negociar com os fornecedores, fazendo com que consigam pagar preços mais baixos e manter os preços de revenda, o que indica que o lucro é maior; por fim, os riscos de crise são muito mais baixos, e mesmo que a organização passe por algum momento de crise, consegue sobreviver com menos perdas financeiras.

No que concerne às perceções dos consumidores, uma RO positiva tem associação com qualidade, no sentido em que, a RO atua como um sinal da marca, ou uma valorização, quando outras informações são inconsistentes ou não são relevantes (Fombrun & Shanley, 1990). Da mesma maneira, uma boa RO promove confiança nos consumidores, isto porque, a RO por si só transmite um sinal de valor acrescentado, tendo por base, a estabilidade e força indicativa do próprio conceito (Dowling, 2004). Por sua vez, Purohit e Srivastava (2001) também concluem que a reputação tem influência nas perceções de qualidade. Através de uma investigação científica aferiram que a garantia não é utilizada como julgamento de qualidade do produto quando o fabricante tem má reputação e o vendedor também. No entanto, se o

mesmo fabricante vender através de um vendedor com boa reputação, a garantia já entra nos julgamentos de qualidade.

Assim, a influência da RO pode ser dividida em duas dimensões, uma diz respeito a uma orientação de relação, isto é, as influências dos clientes relativas a associações com a confiança, compromisso, a identificação e a imagem da organização; e uma segunda dimensão que compreende o sentido económico, ou seja, as perceções de qualidade, informação de preços e poupança (Jeng, 2011).

### **Os desafios da Reputação Organizacional**

A RO, embora seja maioritariamente associada a consequências positivas e vantagens competitivas, não deixa de ser um conceito com um lado negativo muito grave e difícil de reverter (Fombrun & Shanley, 1990). Uma organização com boa RO cria confiança nos seus *stakeholders* e leva pouco tempo a obter os ganhos que daí advêm (Roberts & Dowling, 1997). Contudo, uma má RO leva a que uma organização demore muito tempo até conseguir obter ganhos, sendo que, pode nunca chegar a conseguir recuperar (Roberts & Dowling, 1997). O mesmo raciocínio pode ser aplicado na questão de uma boa reputação ajudar a criar oportunidade de construir e fortalecer a marca, mas uma fraca reputação ter implicações graves, porque abala os alicerces fundamentais de uma organização com implicações diretas na sua gestão financeira (Fombrun, 1996; Abd-El-Salam et al., 2013).

Por sua vez, a RO está muito ligada aos empregados de primeira linha, isto porque é com estes que os clientes mais contactam, sendo com base na sua performance que irão construir as suas perceções acerca de RO (Brown, 1995), o que nos alerta para a importância de aceder às perceções deste grupo de *stakeholders*.





## **Capítulo IV – O papel representado pela Qualidade de serviço, Responsabilidade Social das Organizações e Reputação Organizacional**

### **A relação entre Qualidade de Serviço e Responsabilidade Social das Organizações**

O elevado interesse da esfera científica no estudo da RSO e da esfera profissional na inclusão de sistemas de RSO na sua condução diária de negócio, assim como a importância na contextualização da QS em torno do investimento social das organizações, direcionam a pertinência do foco principal desta investigação.

E porque se torna imperativo o estudo da RSO e QS? Em parte, porque ainda são poucos os estudos que enquadram ambos os conceitos na mesma investigação, sendo que, não se conhecem estudos que testem a relação direta entre as três dimensões de RSO e as cinco dimensões de QS. Assim, num passado bastante recente, alguns trabalhos científicos têm levantado o pano que revela uma necessidade de conceptualizar numa única proposta a relação entre os dois conceitos. Como exemplo, existe a investigação de Arikan e Güner (2013) que utiliza ambas as variáveis como preditoras numa abordagem à satisfação, lealdade e identificação do cliente com a organização, conseguindo concluir que, no geral, o efeito da RSO é superior ao efeito da QS nas restantes variáveis. No entanto, não testaram a relação entre RSO e QS.

Por sua vez, Gatti et al. (2012) utilizam similarmente a RSO e a qualidade de produto enquanto antecedentes da RO, conseguindo sugerir que a RSO e a qualidade de produto têm impacto positivo na RO que levará ao aumento das intenções de compra. Do mesmo modo, os autores sugerem um estudo aprofundado entre a relação da RSO e da qualidade de produto.

Seguindo uma metodologia próxima, surge também a investigação de Chomvilailuk e Butcher (2014) que testa o impacto da RSO e da QS na lealdade e no compromisso dos clientes, podendo inferir que a RSO apresenta maior relação com a lealdade, e a QS com maior efeito no compromisso. No final, os autores reconhecem com elevada importância a necessidade de existir novo ensaio que se dedique à compreensão da relação entre RSO e QS, uma vez que não a caracterizaram.

Por sua vez, a investigação de He e Li (2011) também se revela pertinente, porque é passível de aferir o efeito moderador da QS entre RSO e a identificação à marca e o efeito preditor tanto da QS como da RSO na satisfação dos consumidores e na identificação à marca.

Todavia, no estudo da relação entre as variáveis, a abordagem de Brown e Dacin (1997) permite ilustrar importantes conclusões. Os autores aferiram que a reputação baseada em RSO aumentava positivamente as avaliações sobre a qualidade dos produtos. Isto é, os

consumidores demonstram uma tendência a avaliar os produtos com maior qualidade derivado das suas percepções positivas de RSO. Neste sentido, os autores ainda sugerem que as informações baseadas em RSO podem ajudar a equilibrar as avaliações sobre a qualidade de produto, mesmo quando a informação é insuficiente.

Mais recentemente, as evidências recolhidas por Berens, Riel e Rekom (2007) também ajudam a compreender a relação entre ambos os conceitos, uma vez que, através de um estudo experimental com a manipulação da RSO (alta vs baixa) e qualidade de produto e serviço (alta vs baixa), aferiram que a ligação entre ambas pode ser compensatória, consoante a sua implicação. No fundo, concetualizaram a qualidade de produto e de serviço numa única variável, concluindo que, na avaliação de uma organização de serviços financeiros, as percepções de RSO nem sempre conseguem compensar quando a qualidade é baixa. Portanto, quando se tem em conta o tema das ações ou do emprego, não existe diferenças entre qualidade alta ou baixa, ou seja, as percepções positivas de RSO conseguem sempre compensar a qualidade. Contudo, para pessoas que não valorizam tanto a qualidade, as percepções positivas de RSO podem compensar uma qualidade mais fraca. No entanto, também pode existir um favorecimento face à organização quando a percepção de qualidade é positiva e a RSO é fraca. Pode-se então concluir que embora a RSO e a QS não assumam uma relação direta, estas evidências são suficientes para assumir a dependência entre estes dois conceitos.

Assim, é esperado que as percepções de RSO estejam positivamente associadas à QS percebida. Postula-se a seguinte hipótese:

H1: As percepções de RSO, em cada uma das três dimensões, têm uma relação positiva com cada uma das cinco dimensões de QS percebida.

### **O papel exercido pela Reputação Organizacional**

Por outro lado, é importante a compreensão dos mecanismos fundamentais que ligam a RSO com a QS. Uma vez que a RO surge associada à RSO e à QS, ou seja, quanto mais positivo for o grau de percepções de RSO por parte dos consumidores, maior será o impacto na avaliação da RO (Gatti, Caruana & Snehota, 2012), no mesmo sentido que, quanto maior for a RO, maior irá ser o efeito positivo nas percepções de QS (Abd-El-Salam et al., 2013; Jeng, 2011). Nesta lógica, a RO poderá constituir um desses mecanismos.

A RO também pode ser influenciada pela QS, nomeadamente, através do esforço em apresentar um serviço que vá a favor das expectativas e percepções dos clientes (Chang & Zhu, 2011). No entanto, o modelo é proposto no sentido em que a RO medeia a relação entre RSO e QS porque, de acordo com Fooks et al. (2013; Yoon et al., 2006), as práticas de RSO levam

à construção da RO, e também porque os clientes utilizam a RO enquanto *benchmark* para avaliar os programas de RSO (Kim, 2014). No que diz respeito à QS, embora a RO tanto possa ser preditora como consequência, o resultado em termos de QS será sempre o mesmo (Abd-El-Salam et al., 2013). Com base nestas evidências, espera-se que a RO atue como mediadora na relação entre a RSO e a QS. Resultando na hipótese:

H2: A reputação organizacional medeia a relação entre as percepções de RSO (nas três dimensões) e a QS percebida (nas cinco dimensões).

### **Porquê a diferenciação entre as percepções dos colaboradores e dos clientes?**

Contudo, e no seguimento das recomendações evidenciadas, o presente trabalho ainda assume um carácter exploratório, uma vez que abraça o objetivo de contemplar as evidências atuais com maior conhecimento do impacto da RSO a respeito das percepções dos colaboradores internos (Bhattacharya, Korschun & Sen, 2009; Hansen et. al, 2011; Lee et. al, 2012; Aguinis & Glavas, 2012) e na diferenciação e comparação das percepções entre colaboradores e clientes (Bhattacharya et al., 2009; Peloza & Shang, 2011; Aguinis & Glavas, 2012).

Não obstante, pretende-se ainda obter um conhecimento profundo acerca de uma das lacunas da investigação em QS, nomeadamente, no que concerne ao levantamento e comparação, numa única investigação, das percepções de QS por parte de dois grupos de *stakeholders* fundamentais, os clientes e os colaboradores. Esta indicação de alguns autores (Farivar et al., 2011; He et al., 2010; Mukherjee & Malhotra, 2006; Shahin & Samea, 2010) pode ser útil na compreensão e contextualização da QS no seio de uma organização. Aceder à QS através da avaliação dos colaboradores, tratando-os como cliente internos, permite que uma visão mais abrangente e mais fidedigna da QS, uma vez que os colaboradores conhecem melhor a organização, os seus pontos fortes e fracos, os seus serviços e o seu modo de agir e operar, o que faz com que as suas percepções sejam baseadas num relacionamento de longa duração (e.g. Farivar et al., 2011; Mukherjee & Malhotra, 2006). Assim, fornecem um enquadramento único, e quando comparado com as percepções dos clientes, permitem atingir uma visão global da QS mais próxima e focada na atuação da organização.

No próximo capítulo descreve-se toda a metodologia adotada para concretizar os objetivos propostos.



## Capítulo V – Método

### Participantes

A presente investigação conta com uma amostra de conveniência composta por 311 participantes pertencentes ao universo da filial portuguesa de uma empresa multinacional na área dos serviços de formação profissional, dentro dos quais 206 são clientes (taxa de resposta de 29%) e 105 são colaboradores (taxa de resposta de 58%).

Relativamente ao grupo dos clientes, a maioria, isto é, 66% é do sexo feminino. A média de idade é de 37,87 anos (DP=7,72), tendo o cliente mais novo 23 anos e o mais velho 69 anos. A maioria dos clientes que respondeu ao questionário indicou ser licenciado (68%), ao passo que 25,2% tinham habilitação ao nível do mestrado e/ou doutoramento, 5,8% da amostra possuía habilitações ao nível entre o 10º e o 12º ano e apenas 1% tinha ao nível entre o 5º e o 9º ano.

No que concerne aos 105 colaboradores, 61% são do sexo feminino, tendo uma média de idade de 35 anos (DP=7,75), onde o colaborador mais novo tem 20 anos e o mais velho 57. Relativamente ao nível de escolaridade, a maioria, ou seja, 61,9% dos colaboradores são licenciados, 21% têm habilitações equivalentes do 10º ao 12º ano e 17,1% têm formação ao nível do mestrado e/ou doutoramento.

### Instrumentos

O questionário utilizado neste estudo foi aplicado *online* através da ferramenta *Qualtrics*, sendo composto por quatro diferentes partes, a escala de qualidade de serviço, a escala de reputação organizacional, a escala de responsabilidade social das organizações e informações de carácter sociodemográfico.

Para medir a perceção de qualidade de serviço (variável critério) recorreu-se ao muito conhecido e utilizado SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988, 1991), o qual foi anteriormente adaptado para a realidade portuguesa por diversos autores (Santos, 2001; Vinagre & Neves, 2004, 2008; Bento, 2010; Salgado, 2012). Este questionário permite aceder às perceções de QS em torno de cinco características fundamentais da qualidade, a tangibilidade (aparência das instalações físicas, dos equipamentos e do pessoal), a fiabilidade (capacidade para prestar um serviço de forma fiável e cuidada), a capacidade de resposta (a disposição e vontade para ajudar os clientes e proporcionar um serviço imediato), a segurança (o conhecimento dos empregados e a sua habilidade para inspirar confiança e credibilidade) e a empatia (interesse e atenção individualizada prestada). O SERVQUAL é composto por três diferentes secções:

uma primeira que se destina à aferição das expectativas em relação ao serviço, uma segunda que pretende medir a importância relativa atribuída a cada uma das cinco dimensões e uma secção final que se destina à medição das percepções da QS. No âmbito desta dissertação, e em linha com os trabalhos de Vinagre e Neves (2008), Snipes et al. (2005), Mukherjee e Malhotra (2006), He et al. (2010), Yee et al. (2010), Farivar et al. (2011), Udo et al. (2011) e ELSamen e Alshurideh (2012), optou-se unicamente pela utilização da escala que mede as percepções de QS (Anexo A). Esta é composta por um total de 22 itens face aos quais os respondentes devem manifestar o seu grau de acordo. A escala subdivide-se em cinco dimensões: a tangibilidade composta por quatro itens (e.g. “as instalações físicas da empresaXYZ são visualmente atrativas”;  $\alpha=.86$ ); a fiabilidade composta por cinco itens (e.g. “na empresaXYZ realizam bem o serviço à primeira vez”;  $\alpha=.94$ ); a responsividade composta por quatro itens (e.g. “os empregados da empresaXYZ servem-no com rapidez”;  $\alpha=.91$ ); a segurança composta por quatro itens (e.g. “o comportamento dos empregados da empresaXYZ transmite-lhe confiança”;  $\alpha=.93$ ); e a empatia composta por cinco itens (e.g. “na empresaXYZ preocupam-se com os seus melhores interesses”;  $\alpha=.96$ ). Para a resposta aos itens foi utilizada uma escala do tipo *Likert* com sete pontos, em que o ponto 1 corresponde a “Fortemente em desacordo” e o ponto 7 corresponde a “Fortemente em acordo”.

A percepção de RO (variável mediadora) foi operacionalizada através da escala de RO criada e testada por Brown (1995) e utilizada por diversos outros autores (e.g. Caruana & Ewing, 2010; Gatti et al., 2012; Abd-El-Salam et al., 2013). A escala desenvolvida por Brown (1995) utiliza uma metodologia atitudinal que baseada em seis itens no formato de diferencial semântico com sete pontos: “a melhor – a pior”, “a menos confiável – a mais confiável”, “a menos respeitável – a mais respeitável”, “a menos credível – a mais credível”, “a menos conhecida – a mais conhecida” e “a menos fidedigna – a mais fidedigna” ( $\alpha=.84$ ). Esta medida teve que ser traduzida e adaptada para a população Portuguesa no âmbito da presente tese (Anexo B), obedecendo ao seguinte procedimento (e.g. Herdman, Rushby & Badia, 1997, 1998; Reichenheim & Moraes, 2007; Conti, Slater & Latorre, 2009): primeira tradução de inglês para Português realizada individualmente por três especialistas com conhecimentos nativos na linguagem de origem; de seguida, realizou-se a comparação entre as diferentes traduções, concluindo-se que apenas um conceito diferia num dos especialistas; depois, um quarto especialista realizou uma tradução para a língua original, fazendo depois a comparação com a escala original; por fim, acedeu-se à tradução final, por comparação das traduções desenvolvidas previamente, não existindo dúvidas da sua forma final.

A percepção de RSO foi medida através da escala desenvolvida por Duarte (2011) com validação em diferentes amostras (e.g. Duarte & Neves, 2010; Duarte & Neves, 2012). A escala, composta por um total de 16 itens, pretende aceder às percepções sobre o envolvimento da organização em três dimensões da responsabilidade social (Anexo C): a económica (três itens, e.g. “... esforça-se por ser lucrativa”;  $\alpha=.81$ ), a responsabilidade perante os colaboradores (sete itens, e.g. “garante a segurança do emprego” e “desenvolve regras internas que orientam o comportamento interno dos trabalhadores”;  $\alpha=.91$ ) e a responsabilidade perante a comunidade e o ambiente (seis itens, e.g. “apoia causas sociais” e “apoia eventos desportivos”;  $\alpha=.94$ ). Todos os itens foram medidos numa escala de reposta do tipo Likert com 5 pontos (1 – “Discordo totalmente” a 5 – “Concordo totalmente”).

Por último, o questionário continha um conjunto de medidas de carácter sócio-demográfico como a idade, o sexo e a escolaridade.

## **Procedimento**

A realização do presente estudo contou com uma amostra angariada através de uma empresa multinacional ligada ao sector dos serviços, operando na área da formação profissional.

O primeiro contacto foi efetuado através de *email*, convidando a empresa a participar no estudo através de uma breve explicação dos seus objetivos e dos possíveis benefícios da participação. Os responsáveis pela organização retornaram o contacto, mostrando vontade e disponibilidade para abraçar o projeto.

De seguida, apresentou-se presencialmente os objetivos da investigação, os instrumentos a utilizar, os contributos necessários da organização, o procedimento a implementar e os benefícios para a organização. Embora tenha tido aprovação imediata, foi ainda necessário todo um conjunto de contactos com as chefias de topo para validar a utilização dos instrumentos e clarificar as responsabilidades de participação da organização.

Como resultado final, a organização a) forneceu acesso aos contactos dos clientes que utilizaram os serviços da empresa entre o período de outubro de 2014 a fevereiro de 2015, b) disponibilizou o apoio da pessoa responsável pela comunicação interna para acompanhar os contactos aos colaboradores e c) validou os instrumentos propostos sem alterações.

Visto haver dois grupos-alvo, foram desenvolvidos dois questionários de conteúdo semelhante mas com ligeiras modificações consoante o grupo-alvo. Ambos foram desenvolvidos na plataforma *Qualtrics*, o que permitiu o seu preenchimento *online* mais acessível a todos.

O questionário era composto por uma primeira página informativa onde se enquadrava a temática do estudo e todas as informações necessárias para o correto preenchimento, incluindo o carácter anónimo e confidencial do tratamento dos dados (ver Anexo D). De seguida os participantes preenchiam as escalas na ordem de QS, RO e RSO. Por fim, tinham uma página destinada às questões sociodemográficas. Ao terminar o questionário surgia ainda uma mensagem de agradecimento.

Ainda relativamente ao procedimento de aplicação dos questionários, todos os participantes foram contactados através de um *email* que ilustrava a parceria entre a organização e o ISCTE-IUL, contextualizando brevemente o estudo e o seu enquadramento (sem identificar os propósitos primários), incentivando aos benefícios do preenchimento do questionário e referindo o tratamento anónimo e confidencial dos dados. Nesta fase os participantes também foram informados que a sua participação era totalmente voluntária, sendo que, poderiam desistir a qualquer momento. Os clientes foram contactados através de um *email* com a minha identificação mas com o domínio da empresa e os colaboradores foram contactados via email em nome do Diretor Geral. A recolha de ambas as amostras ocorreu entre fevereiro e março de 2015 pressupondo 3 momentos diferentes, o primeiro contacto de apresentação e convite à participação, uma semana depois o envio de um lembrete para alertar e apelar à participação no estudo, e por fim, uma semana a seguir, um último contacto para promover a adesão e informar a data limite da recolha de dados, agradecendo a todos os que já teriam participado.



## Capítulo VI - Resultados

Os dados recolhidos foram agregados numa base de dados e analisados no *IBM SPSS Statistics 20*. Numa primeira análise, a tabela 6.1 descreve as médias, os desvios-padrão, as correlações e a consistência interna das variáveis estudadas.

Os valores aferidos pelas correlações de *Spearman* indicam a existência de inter correlações moderadas e estatisticamente significativas entre as variáveis. As perceções dos participantes acerca da responsabilidade social da organização direcionada aos trabalhadores estão positivamente e significativamente relacionadas com as perceções de qualidade de serviço nas dimensões da tangibilidade, fiabilidade, responsividade, segurança e empatia ( $r=.50$ ,  $r=.51$ ,  $r=.43$ ,  $r=.45$  e  $r=.55$ , respetivamente;  $p<.01$ ).

Do mesmo modo, as perceções de responsabilidade social direcionadas à comunidade e ambiente e à dimensão económica estão positivamente e significativamente associadas com as perceções da qualidade de serviço nas suas cinco dimensões. Relativamente à RSO comunidade e ambiente face à QS na tangibilidade, fiabilidade, responsividade, segurança e empatia as correlações são  $r=.53$ ,  $r=.53$ ,  $r=.44$ ,  $r=.43$  e  $r=.56$  (todas  $p<.01$ ), respetivamente.

Sobre a relação entre RSO económica e as dimensões de QS, as correlações são  $r=.44$ ,  $r=.45$ ,  $r=.38$ ,  $r=.42$  e  $r=.50$  (todas  $p<.01$ ). Estes resultados sugerem que quanto mais os participantes consideraram a organização como sendo socialmente responsável, mais indicam que a sua qualidade de serviço é boa.

Por último, as perceções dos participantes acerca da reputação organizacional estão positivamente e significativamente correlacionadas com as três dimensões de RSO ( $r=.55$ ,  $r=.52$  e  $r=.53$ ;  $p<.01$ ) e as cinco dimensões de qualidade de serviço ( $r=.57$ ,  $r=.63$ ,  $r=.58$ ,  $r=.60$  e  $r=.63$ ; todas  $p<.01$ ). Assim, quanto mais positivamente os participantes avaliam a RSO, mais positivamente avaliam a reputação organizacional; quanto mais positivamente avaliam a RO, mais positivamente avaliam também a QS.

No entanto, esta análise das correlações revela também que as cinco dimensões de QS estão positivamente relacionadas entre si, com valores elevados. A tangibilidade tem valores de correlação de  $r=.77$  com a fiabilidade, de  $r=.73$  com a responsividade, de  $r=.70$  com a segurança e de  $r=.76$  com a empatia (todos os valores significativos  $p<.01$ ). A fiabilidade tem valores de correlação de  $r=.84$  com a responsividade, de  $r=.77$  com a segurança e de  $r=.80$  com a empatia. A responsividade tem valores de correlação de  $r=.84$  com a segurança e com a empatia.

Tabela 6.1. Mínimo, máximo, médias, desvio padrão, correlações e consistência interna

	Min	Máx	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Estatuto	--	--	--	--													
2. Sexo	--	--	--	--	-,05												
3. Idade			36,92	7,84	-,16**	-,05											
4. Escolaridade	--	--	--	--	-,18**	,15**	-,11*										
5. RSO Trabalhadores	1	5	3,88	,67	,23**	-,13**	-,04	-,16**	(.91)								
6. RSO Comunidade e Ambiente	1	5	3,59	,73	,16*	-,11*	-,07	-,16**	,80**	(.94)							
7. RSO Económica	1	5	4,11	,69	,38**	-,06	-,03	-,13**	,84**	,63**	(.81)						
8. QS Tangibilidade	1	7	5,97	,87	,08	-,13	-,08	-,09	,50**	,53**	,44**	(.86)					
9. QS Fiabilidade	1	7	5,95	1,05	,12*	-,12*	-,01	-,11*	,51**	,53**	,45**	,77**	(.94)				
10. QS Responsividade	1	7	6,07	1,01	,01	-,07	-,01	-,12*	,43**	,44**	,38**	,73**	,84**	(.91)			
11. QS Segurança	1	7	6,21	,95	,02	-,08	-,04	-,11*	,45**	,43**	,42**	,70**	,77**	,84**	(.93)		
12. QS Empatia	1	7	6,01	1,12	,12*	-,09	-,03	-,12*	,55**	,56**	,50**	,76**	,80**	,84**	,85**	(.96)	
13. Reputação Organizacional	1	7	5,74	,94	,13**	-,04	-,01	-,03	,55**	,52**	,53**	,57**	,63**	,58**	,60**	,63**	(.84)

Notas: \*\* p< 0.01; \* p<.05 unicaudal; Alpha de Cronbach em parêntesis; o estatuto foi codificado como *dummy*: Cliente=0; Colaborador=1.

A segurança tem valores de correlação de  $r=.85$  com a empatia. Embora sejam valores muito elevados, de acordo com Parasuraman et. al (1991), dependendo das amostras em análise, é natural que as dimensões estejam correlacionadas entre si, uma vez que as cinco estão a medir o mesmo constructo. Este padrão de correlações entre as dimensões de QS é reportado por outros autores (e.g. Tsauro et al., 2004; Udo et al., 2011).

Também se optou por analisar as correlações das medidas sócio demográficas nas diferentes dimensões de qualidade de serviço. O estatuto e o nível de escolaridade apresentaram valores significativos a considerar. Assim, é possível de constatar que o estatuto, ou seja, o facto de ser cliente ou trabalhador está positivamente associado à fiabilidade ( $r=.12$ ;  $p<.05$ ) e à empatia ( $r=.12$ ;  $p<.05$ ). Estes dados sugerem que os trabalhadores, mais do que os clientes, avaliam mais positivamente a qualidade de serviço nas dimensões de fiabilidade e empatia. Por outro lado, a escolaridade está negativamente relacionada com a fiabilidade ( $r=-.11$ ;  $p<.05$ ), responsividade ( $r=-.12$ ;  $p<.05$ ), segurança ( $r=-.11$ ;  $p<.05$ ) e empatia ( $r=-.12$ ;  $p<.05$ ); o que sugere quanto mais elevada é a escolaridade, mais baixa é a avaliação da qualidade de serviço nestas dimensões. É ainda possível observar a existência de uma associação positiva entre o estatuto e a reputação organizacional ( $r=.13$ ;  $p<.001$ ), sugerindo que os trabalhadores, em comparação com os clientes, atribuem maior reputação à organização.

Analisando as diferenças entre as médias dos colaboradores e dos clientes, de acordo com a Tabela 6.2, realizaram-se vários testes  $t$  para amostras independentes, aferindo que existem diferenças entre ambas em relação à RSO nas dimensões dos trabalhadores e económica, e na dimensão de empatia da QS. É possível verificar que existem diferenças ao nível das médias de perceções de responsabilidade social, nomeadamente, em comparação com clientes, os colaboradores consideram que a organização é mais socialmente responsável face às dimensões dos trabalhadores ( $\mu_{\text{clientes}} = 3.78$ ;  $\mu_{\text{colaboradores}} = 4.09$ ) e económica ( $\mu_{\text{clientes}} = 3.93$ ;  $\mu_{\text{colaboradores}} = 4.47$ ),  $t(309) = -3.93$  ( $p<.001$ ) e  $t(309) = -7.12$  ( $p<.001$ ), respetivamente. Finalmente, a última diferença entre clientes e colaboradores, diz respeito à dimensão de empatia da QS, isto é, em média, os colaboradores ( $\mu = 6.23$ ) consideram a existência de maior empatia na qualidade de serviço do que os clientes ( $\mu = 5.90$ ),  $t(309) = -2.80$  ( $p<.01$ ).

Tabela 6.2. Resultados dos testes *t* às diferenças entre Clientes e Colaboradores

	Clientes		Colaboradores	
	Média	DP	Média	DP
RSO Trabalhadores	3.78**	.68	4.09**	.58
RSO Comunidade e Ambiente	3.53	.68	3.70	.81
RSO Económica	3.93**	.69	4.47**	.53
RO	5.68	.89	5.86	1.02
QS Tangibilidade	5.91	.91	6.09	.76
QS Fiabilidade	5.87	1.09	6.10	.97
QS Responsividade	6.05	1.06	6.11	.91
QS Segurança	6.17	1.02	6.28	.78
QS Empatia	5.90**	1.21	6.23**	.86

Notas: \*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < .05$

O modelo teórico proposto foi testado através da análise de regressões lineares múltiplas. Seguindo o procedimento dos autores Baron e Kenny (1986), assim como, a utilização do teste de *Sobel* (1982) procurou-se compreender se a reputação organizacional tem efeito mediador na relação entre as três dimensões de RSO e as cinco dimensões de QS.

Por conseguinte, o primeiro passo foi a regressão das cinco variáveis critério (dimensões de QS) nas três variáveis predictoras (dimensões de RSO). Depois, o segundo passo prendeu-se com a regressão da reputação organizacional nas três variáveis predictoras. No último passo regrediu-se as cinco variáveis critério na variável mediadora e nas três variáveis predictoras. Optou-se por controlar o efeito do estatuto e escolaridade, uma vez que estas tinham revelado correlações significativas com as variáveis critério. Todos os pressupostos foram analisados, reunindo as condições necessárias para a realização dos procedimentos de regressão linear múltipla.

A hipótese 1 previa a relação positiva entre as dimensões de RSO e as dimensões de QS. Neste sentido e atendendo às Tabelas 6.3 e 6.4, pode-se verificar que as perceções de RSO nas dimensões de comunidade e ambiente e económica explicam as perceções da tangibilidade ( $\beta=.30, p<.001$  e  $\beta=.21, p<.01$  respetivamente). Relativamente à dimensão de fiabilidade, esta é explicada pela RSO nas dimensões dos trabalhadores ( $\beta=.28, p<.01$ ) e comunidade e ambiente ( $\beta=.19, p<.01$ ). A dimensão de responsividade é apenas explicada pela RSO comunidade e ambiente ( $\beta=.16, p<.01$ ). Por sua vez, a perceção de segurança dos serviços é explicada pela dimensão económica da RSO ( $\beta=.22, p<.01$ ). A última dimensão da QS, a empatia, é explicada apenas pela RSO comunidade e ambiente ( $\beta=.24, p<.001$ ). No geral, todos os modelos relatados explicam bastante da variância das dimensões da QS,

nomeadamente, 27% da tangibilidade e da fiabilidade, 22% da responsividade, 20% da segurança e 29% da empatia. Deste modo, verifica-se que a hipótese 1 é parcialmente verificada, uma vez que não existe associação entre todas as dimensões de RSO e as dimensões de QS. No que concerne às variáveis demográficas a controlar, isto é, o estatuto e escolaridade, não revelaram efeitos em nenhum dos modelos, sendo que, no modelo um, explicam no máximo 0.02% da variância das dimensões da QS.

A hipótese 2 referia-se ao efeito mediador da reputação organizacional na relação entre as dimensões de RSO e as dimensões de QS. Atendendo aos resultados obtidos no modelo três, por comparação ao modelo dois, pode-se observar que a RO tanto exerce o papel de mediador parcial como total dependendo da dimensão específica de qualidade de serviço em análise. Assim, a RO medeia parcialmente a relação entre a RSO comunidade e ambiente com a dimensão tangibilidade da QS ( $\beta=.22, p<.001, Z=2.39, p<.001$ ) e medeia totalmente a relação entre a RSO económica com a tangibilidade ( $\beta=.01, p>.05, Z=2.49, p<.001$ ). A RO também medeia totalmente a relação entre a RSO comunidade e ambiente com a dimensão fiabilidade da QS ( $\beta=.08, p>.05, Z=2.58, p<.001$ ). Do mesmo modo, a RO também medeia totalmente a relação entre a RSO comunidade e ambiente com a dimensão de responsividade da QS ( $\beta=.06, p>.05, Z=2.58, p<.001$ ). No mesmo sentido, a RO medeia totalmente a relação entre a RSO económica com a dimensão segurança da QS ( $\beta=.09, p>.05, Z=2.44, p<.001$ ). Por fim, a RO medeia parcialmente a relação entre a RSO comunidade e ambiente com a dimensão empatia da QS ( $\beta=.15, p<.05, Z=2.55, p<.001$ ). O modelo testado para cada variável critério da QS explica uma grande percentagem da sua variância, isto é, 37% da tangibilidade, 44% da fiabilidade, 40% da responsividade, 41% da segurança e 42% da empatia. Conforme os modelos testados anteriormente, optou-se por controlar o efeito do estatuto e da escolaridade, que, no entanto, não revelam qualquer significância no modelo.

Assim, a hipótese 2 é também parcialmente confirmada, o que significa que no geral, a RO medeia positivamente a relação entre a RSO e a QS. Contudo, os dados obtidos revelam que a dimensão da RSO face aos trabalhadores não é estatisticamente significativa no modelo de mediação testado. Todavia, as perceções do envolvimento em atividades de RSO face à comunidade e ambiente e ao domínio económico estão positivamente associadas com a RO, o que por sua vez demonstra relação positiva com as perceções de QS na dimensão tangibilidade.

Tabela 6.3. Passos 1 e 3 da regressão do modelo de mediação para a qualidade de serviço percebida

Variáveis	Passos 1 e 3																			
	Critério:																			
	QS Tangibilidade				QS Fiabilidade				QS Responsividade				QS Segurança				QS Empatia			
	R <sup>2</sup> a	B	T	β	R <sup>2</sup> a	B	T	B	R <sup>2</sup> a	B	T	β	R <sup>2</sup> a	B	T	β	R <sup>2</sup> a	B	t	β
<i>Modelo 1</i>	0				.02*				0				0				.02*			
(constante)		6.26	17,52			6.68	15.50			6.71	16.08			6.48	16.57			6.28	13.76	
Estatuto		.16	1,55	.09		.18	1.41	.08		.03	.24	.01		.09	.79	.05		.31	2.33	.13*
Escolaridade		-.08	-.99	-.06		-.19	-1.89	-.11		-.16	-1.60	-.09		-.07	-.79	-.05		-.09	-.86	-.05
<i>Modelo 2</i>	.27**				.27**				.22**				.20**				.29**			
(constante)		3.19	7.44			3.03	5.83			3.41	6.60			3.41	7			2.23	4.10	
Estatuto		-.06	-.57	-.03		-.06	-.53	-.03		-.22	-1.81	-.10		-.17	-1.47	-.08		.02	.18	.01
Escolaridade		-.01	-.01	-.01		-.09	-1.03	-.05		-.07	-.80	-.04		.01	.05	.01		.02	.18	.01
RSO Trabalhadores		.11	.72	.08		.44	2.36	.28*		.32	1.73	.20		.25	1.42	.17		.30	1.57	.2
RSO Comunidade e Ambiente		.36	3.78	.30**		.27	2.35	.19*		.23	1.98	.16*		.17	1.61	.14		.37	3.04	.24**
RSO Económica		.26	2.22	.21*		.16	1.10	.10		.24	1.66	.16		.31	2.28	.22*		.30	1.96	.18
<i>Modelo 3</i>	.37**				.44**				.40**				.41**				.42**			
(constante)		2.47	6.02			1.90	4.05			2.29	4.91			2.29	5.32			1.16	2.30	
Estatuto		-.02	-.19	-.01		-.01	-.03	-.01		-.16	-1.49	-.07		-.11	-1.08	-.05		.08	.71	.03
Escolaridade		-.04	-.56	-.03		-.15	-1.93	-.08		-.13	-1.67	-.08		-.05	-.76	-.03		-.04	-.47	-.02
RSO Trabalhadores		.01	.06	.01		.28	1.70	.17		.16	.98	.10		.09	.58	.06		.15	.87	.09
RSO Comunidade e Ambiente		.26	2.95	.22**		.12	1.16	.08		.08	.76	.06		.03	.26	.02		.22	2.03	.15*
RSO Económica		.15	1.34	.12		-.02	-.17	-.01		.06	.47	.04		.13	1.11	.09		.12	.91	.08
Reputação Organizacional		.36	7.06	.39**		.57	9.80	.51**		.56	9.72	.52**		.56	10.48	.55**		.54	8.61	.45**

Notas: \*\* p< 0.01; \* p<.05 unicaudal; o estatuto foi codificado como *dummy*: Cliente=0; Colaborador=1.

Tabela 6.4. Passo 2 da regressão do modelo de mediação para a qualidade de serviço percebida

Variáveis	Passo 2			
	Critério: Reputação Organizacional			
	R <sup>2</sup> a	B	T	β
<u>Modelo 1</u>	0			
(constante)		5.65	14.65	
Estatuto		.18	1.56	.09
Escolaridade		.01	.10	.01
<u>Modelo 2</u>	.31**			
(constante)		1.99	4.45	
Estatuto		-.11	-1.03	-.05
Escolaridade		.10	1.36	.07
RSO Trabalhadores		.28	1.77	.20
RSO Comunidade e Ambiente		.27	2.69	.21*
RSO Económica		.32	2.56	.23*

Notas: \*\* p< 0.01; \* p<.05 unicaudal; o estatuto foi codificado como *dummy*:

Cliente=0; Colaborador=1

No mesmo sentido, as perceções do envolvimento em atividades de RSO face à comunidade e ambiente estão positivamente associadas com a RO, e, por consequente, tem relação positiva com as perceções de QS nas dimensões de fiabilidade, responsividade e empatia. Por último, as perceções do envolvimento em atividades de RSO face à dimensão económica estão positivamente associadas com a RO, o que por sua vez, leva à relação positiva com a dimensão de segurança da QS.





## Capítulo VI – Discussão

### **A relação entre Qualidade de Serviço, Responsabilidade Social das Organizações e Reputação Organizacional**

A presente dissertação teve como principal objetivo compreender a associação e a direção da relação entre as percepções de RSO e as percepções de QS, nomeadamente, através do potencial efeito mediador da RO. Neste sentido, o racional proposto de acordo com a literatura é que quanto mais positivas forem as percepções de RSO, mais positiva será a RO, o que por sua vez estará associado a percepções de QS mais positivas. Postulou-se ainda a possível existência de diferenças entre percepções sob o facto de se ser cliente ou trabalhador, sem, no entanto, poder fundamentar teoricamente tal diferença uma vez que se trata de uma análise exploratória e inovadora na literatura (Aguinis & Glavas, 2012). O que se sabe destas diferenças remonta à literatura da QS, sendo que, Musaba et al. (2014) concluiu que os trabalhadores avaliam mais negativamente a QS, o que poderá indicar que procedem a uma avaliação mais rígida uma vez que conhecem os processos internos e o tipo de trabalho que é realizado, sendo mais exigentes consigo próprios e com a organização em si.

De modo geral, os dados indicam a existência de uma relação positiva entre as percepções de RSO e as percepções de QS, isto é, quanto mais os participantes percebem que a organização está envolvida em práticas de responsabilidade social, mais consideram que a mesma organização apresenta um serviço com qualidade. Esta conclusão está de acordo com as indicações propostas por Berens, Riel e Rekom (2007) e Brown e Dacin (1997) que remetiam para a possível existência de tal associação. No entanto, esta relação não se verifica entre todas as dimensões de ambos os constructos, podendo-se considerar que a hipótese 1 foi apenas parcialmente verificada. A dimensão de percepção de RSO face aos trabalhadores apenas tem relação positiva com a fiabilidade da QS percebida. Não deixa de ser um resultado curioso, porque nos estudos prévios onde se aplicou a mesma escala de RSO percebida (e.g. Duarte, 2011; Duarte & Neves, 2012) a dimensão dos trabalhadores foi sempre a que teve os resultados mais conclusivos e mais explicativos, embora testado com outras variáveis critério. Possivelmente estes dados podem sugerir que o facto de uma organização agir de forma socialmente responsável para com os seus trabalhadores faz com que estes desempenhem as suas funções com maior capacidade para realizar e entregar um serviço de uma forma cuidadosa e confiável. Uma vez que a organização utilizada na recolha de dados é uma grande multinacional na área dos serviços de formação também se pode pensar que os participantes considerem que esta dimensão de RSO face aos trabalhadores não deva ser uma questão

voluntária da organização mas sim um dever implícito e enquadrado nas suas constantes obrigações.

Por sua vez, a dimensão de percepção de RSO económica associa-se positivamente com as dimensões de tangibilidade e segurança da QS percebida. Estes resultados levam a concluir que quanto mais elevadas são as percepções acerca da responsabilidade social da organização na vertente económica, mais positivas são as percepções de QS de tangibilidade e segurança, ou seja, quanto mais os participantes consideram que a organização é socialmente responsável do ponto de vista económico, mais consideram que a mesma apresenta um serviço com maior qualidade relativamente à aparência das instalações físicas, dos equipamentos e do *staff*; e também ao conhecimento e a habilidade dos empregados para inspirar confiança e credibilidade. Todavia, é interessante olhar para as definições mais concetuais destas dimensões e facilmente compreender que estão todas relacionadas com motivações mais físicas e características mais instrumentais, pelo que é um resultado que do ponto de vista teórico é suportado pela própria conceptualização dos construtos (Parasuraman et al., 1991; Duarte, 2011).

No mesmo sentido, a dimensão de RSO face à comunidade e ambiente tem relação positiva com as dimensões de tangibilidade, fiabilidade, responsividade e empatia da QS percebida, sendo a dimensão de RSO que está relacionada com maior número de características da QS percebida. Deste modo, pode-se ler que quanto mais elevadas são as percepções de que a organização é socialmente responsável para com a comunidade e ambiente mais os participantes avaliam a organização com melhor aparência das instalações físicas, dos equipamentos e do *staff*; com maior capacidade para realizar e entregar um serviço de uma forma cuidadosa e confiável; com maior à vontade, disponibilidade e empenho dos empregados para ajudar os clientes e conseguir prestar um serviço imediato; e com maior interesse genuíno e atenção específica transmitida aos seus clientes (Parasuraman et al., 1991). Seguindo a ideia previamente avançada, o facto da dimensão de RSO percebida face à comunidade e ambiente ser a que mais associações tem com as dimensões de QS percebida pode dever-se à própria definição dos participantes acerca de RSO, tendo em conta que a organização em causa é uma multinacional de grande dimensão, os participantes podem ser levados a assumir que a organização tem uma estrutura suficientemente grande para suportar os seus trabalhadores e para gerar lucro enquanto obrigação e não como dever, podendo considerar que a ligação e a retribuição à comunidade e ambiente sejam as verdadeiras práticas de responsabilidade social que promovem a sustentabilidade e a capacidade da organização continuar a existir ao longo do tempo.

De seguida, postulou-se a existência de um efeito mediador da RO entre a relação da RSO percebida e a QS percebida, concluindo que existem dados empíricos que suportam parcialmente esta hipótese. À semelhança do padrão relatado na relação entre RSO percebida e QS percebida, o modelo de mediação com a RO é estatisticamente significativo para as dimensões de RSO económica e face à comunidade e ambiente, não sendo validado para a dimensão de RSO face aos trabalhadores. Esta congruência de resultados com a análise anterior vem reforçar a ideia de que a organização pode ser vista como tendo a obrigação de assegurar aos seus trabalhadores o incentivo à formação profissional, o cumprimento do código do trabalho, o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional, a criação de regras internas para orientar o comportamento dos trabalhadores, a igualdade entre homens e mulheres, a segurança do emprego e a integração profissional de pessoas com deficiência, sem que tal possa ser considerado como um dever moral ou um dever que contribui para a sustentabilidade por já ser algo esperado por parte de uma organização com uma grande estrutura. Assim, a expectativa é que a organização tenha uma política irrepreensível na gestão, valorização e implicação para com os seus trabalhadores e mesmo podendo ser considerada como socialmente responsável, a sua estrutura, história e atuação fazem com que seja vista como obedecendo aos procedimentos e parâmetros dentro da normalidade.

Contudo, também é possível concluir que quanto mais elevadas são as perceções dos participantes sobre RSO na vertente económica mais consideram que o serviço é de qualidade nas dimensões de tangibilidade e segurança, através de maior reputação organizacional. Ou seja, os indivíduos atribuem maior reputação a uma organização que assuma o papel de ser socialmente responsável na forma como gere o seu negócio, o que por sua vez levará a que considerem que a organização tenha um serviço de maior qualidade, nomeadamente melhor aparência das instalações físicas, dos equipamentos e do *staff*; e também mais conhecimento e a habilidade dos empregados para inspirar confiança e credibilidade.

A última dimensão de RSO percebida, isto é, a dirigida face à comunidade e ambiente, é a que apresenta resultados mais promissores em todo o modelo. Neste sentido, pode-se concluir que quando mais elevadas forem as perceções dos clientes e colaboradores sobre as práticas de responsabilidade social da organização, maior será a sua reputação, o que por sua vez irá conduzir a perceções mais elevadas de qualidade de serviço, nomeadamente, tangibilidade, fiabilidade, responsividade e empatia.

É, então, seguro afirmar que, de acordo com os participantes, o facto de percecionarem a organização como sendo mais socialmente responsável face à comunidade e ambiente leva a

que a reputação da organização seja maior, o que por sua vez irá levar a que o serviço seja avaliado com melhor aparência das instalações físicas, dos equipamentos e do *staff*; com maior capacidade para realizar e entregar um serviço de uma forma cuidadosa e confiável; com mais disponibilidade e empenho dos empregados para ajudar os clientes e conseguir prestar um serviço imediato; e com maior interesse genuíno e atenção específica prestada e transmitida aos clientes.

Assim, é possível validar o trabalho pioneiro de Brown e Dacin (1997) e estender a sua aplicabilidade à QS, uma vez que este se centrava no racional de que a reputação baseada em RSO aumentava positivamente as avaliações sobre a qualidade dos produtos. Da mesma maneira, estes resultados também estão de acordo com as evidências recolhidas por Berens, Riel e Rekom (2007), uma vez que aferiram que a ligação entre RSO e qualidade de produto e serviço pode ser compensatória, consoante a sua implicação.

Estes fundamentos também estão de acordo com as conclusões de Gatti et al. (2012), ou seja, quanto mais positivo for o grau de perceções de RSO por parte dos consumidores, maior será o impacto na avaliação da RO; e com as conclusões de Abd-El-Salam et al. (2013) e Jeng (2011) isto é, quanto maior for a RO, maior irá ser o efeito positivo na QS.

Contudo, estes dados remetem para uma situação curiosa, a dimensão de RSO face à comunidade e ambiente é a que maior número de correlações apresenta com as dimensões de QS, ou seja, é a característica da RSO que oferece uma melhor explicação para as perceções de qualidade serviço. Na sua definição concetual, uma organização que é socialmente responsável ao nível da comunidade e ambiente é uma organização que estabelece uma estreita relação com a comunidade, no sentido de atender às suas necessidades e providenciar toda a ajuda necessária, no que concerne ao ambiente, tem a ver com todo o cuidado na utilização de recursos e na promoção da proteção ambiental (Neves & Bento, 2005; Duarte, 2014; Duarte & Neves, 2012; Serban, 2013). Do mesmo modo, sabe-se que as organizações integram as preocupações acerca da responsabilidade social através da gestão das expectativas e pressões que os diferentes *stakeholders* lhes adjudicam e dos diversos impactos das mesmas (Dawkins & Lewis, 2003), ou seja, existe uma grande dinâmica entre o que a organização está disposta e pretende fazer e o que os seus principais *stakeholders* percecionam como esforços e ações nesse sentido (Bhattacharya et al., 2009; Fooks et al., 2013). Em torno desta leitura, pode-se afirmar com alguma segurança que no caso presente, os clientes e os colaboradores da organização colocam o ênfase da atividade da própria na retribuição à comunidade e na promoção da proteção ambiental em função de maior reputação e com maior impacto na qualidade de serviço percecionada. Assim, e segundo Stanaland, Lwin e Murphy (2011), a

organização é principalmente pressionada a realizar iniciativas e a adotar práticas de RSO em prol da sua boa performance financeira e pela sua afirmação ética e ambiental.

À luz dos resultados alcançados, e tendo em conta a perspectiva mais concetual de RSO (Comissão Europeia, 2001), este trabalho permite compreender que no seio da organização em avaliação, existe uma maior tendência para os seus principais *stakeholders* classificarem que as práticas face à comunidade e ambiente dentro da responsabilidade social, são as que mais se associam com a reputação, o que leva a uma perceção mais positiva de qualidade de serviço, nas dimensões de tangibilidade, fiabilidade, responsividade e empatia.

A análise de dados também demonstrou que a RO correlaciona-se positivamente com a QS percebida, nas cinco dimensões analisadas, além de que, os efeitos encontrados são bastante fortes e levam mesmo a concluir que a RO explica uma grande parte da QS. Uma vez que a RO pode ser vista como uma representação das ações passadas e prospeções futuras de uma organização que servem como descrição dos seus fatores mais atraentes aquando da comparação com outros rivais (Roberts & Dowling, 2002), estes resultados estão de acordo com o facto de a RO ser uma característica intangível que pode ser usada como uma ferramenta de avaliação global dos bens, da posição e do potencial futuro de uma organização (Teece, Pisano & Shuen, 1997) que conduz à criação das expectativas de serviço nos seus colaboradores e clientes em torno da valorização do serviço para o consumidor (Parasuraman et al., 1991; Chang & Zhu, 2011) e à pressão em atender às expectativas (Zeithaml, 1988; Parasuraman et al., 1991). O que significa que quanto maior reputação tiver a organização, mais elevadas serão as expectativas dos clientes, assim como, irá existir maior esforço dos colaboradores para conseguir realizar o *match* entre as perceções e expectativas dos clientes, com o intuito de apresentar um serviço de excelência.

Também se pode concetualizar os resultados obtidos através de uma das teorias de motivação mais conhecidas, a teoria da expectativa de Vroom (1964), que postula que o processo de motivação é resultado de uma escolha consciente do comportamento para alcançar um determinado desempenho e assim conseguir atingir o resultado pretendido. Contudo, esta escolha de comportamento é baseada no valor (valor atribuído ao resultado de cada alternativa), na instrumentalidade (a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação) e na expectativa (expectativa de conseguir obter o resultado pretendido). Deste modo, e tendo em conta que a RSO percebida tem relação positiva com a satisfação no trabalho (Duarte & Neves, 2012), pode-se pensar que os indivíduos ao percecionarem a organização como sendo socialmente responsável, estão mais satisfeitos com a mesma, o que

leva a que esperem que esta também se esforce e esteja empenhada em apresentar um serviço com qualidade, logo, percebem maior QS.

Todavia, a psicologia social tem também uma importante lente pela qual se podem retirar conclusões substanciais destes resultados. Segundo Heider (1958) todos nós tentamos compreender o que sucede à nossa volta, e na falta de informações concretas, tendemos a estabelecer relações entre as causas e os comportamentos para que consigamos sentir algum controlo sobre todo o ambiente, ou seja, fazemos atribuições causais. Neste sentido, o facto de existir uma relação positiva entre as percepções de RSO e as percepções de QS pode indicar que a percepção positiva dos participantes face à responsabilidade social da organização leva-os a estabelecer uma atribuição causal com as percepções positivas de QS. Seguindo o modelo de Kelley (1967), esta atribuição é de consistência e de consenso, ou seja, uma vez que a organização é socialmente responsável certamente que também tem uma boa qualidade de serviço.

Não obstante, esta relação entre RSO e QS nos colaboradores também pode ser contextualizada de outra maneira. Segundo Duarte e Neves (2012), as percepções de RSO estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores com o trabalho, no mesmo sentido que de acordo com He et al. (2010) e Snipes et al. (2005), os colaboradores mais satisfeitos com o seu trabalho são os que percebem maior qualidade de serviço. Assim, e de acordo com as sugestões, colaboradores satisfeitos com o seu trabalho são colaboradores motivados para a *performance* (Herzberg, Mausner, & Synderman, 1959), abraçando a responsabilidade de criar e entregar um serviço de elevada qualidade que satisfaça os consumidores (He et al., 2010).

### **As percepções entre os diferentes *stakeholders***

Também foi proposto aceder à diferenciação entre as percepções dos dois grupos de *stakeholders* mais centrais de qualquer organização, os seus clientes e os seus trabalhadores, como sugerido por Aguinis e Glavas (2012). Contudo, neste caso em particular, a análise de dados revelou que afinal não existe assim tanta diferença entre ambos. Em comparação com os clientes, os colaboradores consideram que a organização é mais socialmente responsável face aos trabalhadores e face à economia. Do mesmo modo, os colaboradores também indicam um serviço com maior qualidade no que diz respeito à empatia. Contudo, tanto os clientes como os colaboradores percebem a organização com elevada RSO face à comunidade e ambiente, e com elevada percepção de QS no que concerne às dimensões de tangibilidade, fiabilidade, responsividade e segurança.

Farivar, Khanbashi e Esmaelinezhad (2011) avaliaram e compararam a qualidade de serviço na perspectiva dos clientes e dos colaboradores, aferindo que no geral, ambos classificaram a organização com qualidade insuficiente, sendo que, os colaboradores foram ainda mais severos na sua avaliação. Embora no presente estudo se tenha trabalhado ao nível das percepções, o padrão encontrado foi inverso aos dados recolhidos por Farivar et al. (2011), ou seja, embora as diferenças sejam muito pequenas, os colaboradores consideram que o serviço tem mais qualidade do que os clientes.

### **Implicações teóricas**

Em função das conclusões referidas, é possível identificar três principais implicações para a literatura da atualidade.

Numa primeira vertente, este trabalho é pioneiro ao contribuir simultaneamente para a literatura de três áreas distintas, conseguindo concetualiar um modelo de investigação composto pela RSO, pela RO e pela QS numa perspectiva mais abrangente, através da auscultação de dois diferentes *stakeholders*, os clientes e os colaboradores internos de uma mesma organização.

Em segundo, a análise da relação direta entre RSO e QS, algo ainda pouco estudado e explorado na literatura, permite ajudar a esclarecer a associação entre ambas, acrescentando nova informação ao debate sobre a relação. Deste modo, também é promovido um novo enquadramento para que os investigadores se possam debruçar na compreensão de como é que essa relação acontece e por que tipo de características é composta.

Por último, a presente dissertação avança já com um primeiro mecanismo mediador relevante. Além de explorar a relação entre RSO e QS, também foi possível o estabelecimento da RO enquanto mediador da relação. Neste sentido, é fornecido um novo modelo teórico que não só explica e contextualiza a relação entre três importantes variáveis, mas que também poderá servir de base a investigações de natureza experimental, com o intuito de explorar os mecanismos que operam entre estas associações.

### **Implicações para as Organizações e os seus Gestores**

O principal objetivo de um bom trabalho de investigação é resultar em ideias passíveis de serem aplicadas à realidade organizacional, conseguindo assim acrescentar conhecimento e

valor aos negócios a que se dirige. Assim, as conclusões alcançadas no desenvolvimento do presente trabalho permitem alertar os gestores para um pertinente conjunto de situações.

Primeiro, a não existência de diferenças relevantes entre as percepções dos clientes e dos colaboradores alerta para o facto de que os gestores não devem condicionar a sua atuação ou estratégia com base na diferenciação destes *stakeholders*. Pelo contrário, no que concerne às práticas de RSO, devem ser divulgadas de igual modo junto dos colaboradores e clientes, assim como, tomando por referência a QS, os gestores devem focar-se na compreensão dos principais requisitos do seu serviço, especialmente nas características que são mais valorizadas, compreendendo e integrando sempre as duas perspetivas mais válidas, tanto o lado dos clientes e o lado dos colaboradores. Ao compreender as especificidades do serviço é possível que os gestores orientem o trabalho dos seus colaboradores para conseguirem entregar um serviço de acordo com os padrões estabelecidos pelos seus clientes.

Em segundo, é aqui argumentado que existe uma relação positiva entre as percepções de RSO e as percepções de QS. Numa organização não se consegue isolar totalmente três constructos tão centrais como a RSO, a QS e a RO, o que faz com que não se possam inferir que a RSO, por si só, aumentará a QS, ou vice-versa. É importante contextualizar este esquema numa perspetiva global de análise, ou seja, embora dificilmente se consiga saber se a RSO, isoladamente, leva a maior QS, uma organização socialmente responsável que investe e que se preocupa com os seus trabalhadores, com a forma como é gerida internamente, com a comunidade e o ambiente que a rodeia é uma organização que se distingue das demais, levando-a a ser uma organização com maior reputação. O que por sua vez cria uma percepção de que se é assim tão ativamente responsável socialmente, e se tem reputação de tal, é decerto uma organização preocupada com a qualidade dos seus serviços e procura ter uma excelente qualidade de serviço. Portanto, é importante que os gestores saibam que investir em RSO pode não levar diretamente a maior QS, mas irá ajudar a reunir as condições necessárias para que um serviço seja avaliado com maior qualidade.

Por último, estes resultados, em conjunto com todas as evidências recolhidas pela literatura, ilustram que a QS é uma dimensão complexa de contextualizar porque é determinada por muitos diferentes critérios. Contudo, é importante que a organização e os seus principais gestores não percam o foco no essencial, isto é, aceder ao que os clientes e os colaboradores acham que o serviço é, e assegurar que a imagem (reputação) que transparecem para fora da organização está equilibrada com essas percepções. Ou seja, de nada vale canalizar todos os esforços para que os trabalhadores de primeira linha realizem e entreguem um serviço com excelente qualidade se não se reunirem todas as condições necessárias a tal.



Assim, a preocupação deverá ser através do conhecimento de todos os valores atribuídos ao serviço, e da criação de toda uma panóplia de condições positivas que os clientes possam atribuir à experiência que tiveram com a organização. Neste ponto, pode-se enquadrar a RSO, uma vez que os clientes ao perceberem que a organização é socialmente responsável, atribuem-lhe maior reputação, e assim, classificam o seu serviço como tendo maior qualidade.

No entanto, é importante deixar uma advertência a todos os gestores e responsáveis por uma organização, não basta integrar e divulgar uma excelente estratégia de RSO para que a QS seja elevada, embora se tenha concluído que existe relação entre RSO e QS, incrementar ou diminuir a QS requer um enquadramento superior de outras condições e características.

### **Limitações e sugestões para pesquisas futuras**

Nenhum trabalho é infalível ou incontestável e nem deveria ser considerado sem se refletir bastante na sua metodologia, nos seus resultados e, principalmente, nas suas possíveis fragilidades. Como tal, todas as conclusões retiradas deste estudo são apenas aplicáveis à organização em estudo. Embora este trabalho tenha sido pioneiro na sua proposta, todos os padrões discutidos não podem ser aplicados a outras organizações sem serem primeiro validados. Os efeitos foram testados em duas amostras pertencentes à mesma organização, como tal, para se poder aplicar as mesmas conclusões a contextos diferentes, dever-se-á proceder ao estudo mais aprofundado em outras amostras.

Neste sentido, também se deve considerar que o setor, a própria área de atuação da organização e a dimensão podem estar a condicionar a externalidade dos resultados. Como referido, a organização em análise pertence ao setor dos serviços, operando na área da formação sendo caracterizada por ser uma multinacional. Deste modo, é importante diferenciar a possível influência do setor e da área, através da aplicação do estudo a amostras pertencentes a setores e áreas diferentes, assim como, a compreensão da influência do tamanho e estrutura da organização, sendo recomendável amostras com outras características, nomeadamente, pertencentes a organizações mais pequenas e com as operações centradas noutro tipo de atividades.

Em qualquer estudo quantitativo que procure aceder aos julgamentos dos participantes sobre variáveis direcionadas a alguém ou algo, como caso, é importante ter em conta a desejabilidade social, ou seja, a ideia de que os participantes não estão a responder de um modo totalmente sincero, mas de acordo com a ideia que querem passar, em tom de agrado. No entanto, e contextualizando com a presente amostra, facilmente se pode pensar que os colaboradores estão mais suscetíveis de responder com o intuito de enaltecer a sua

organização, não só porque fazem parte da mesma, mas também por poderem pensar que estariam sujeitos a represálias caso as avaliações não fossem positivas. Contudo, e uma vez que as diferenças significativas encontradas na comparação entre clientes e colaboradores são muito pequenas, e, assumindo que a avaliação dos clientes tende a ser mais isenta, pode-se assumir que a desejabilidade social não teve grande impacto nas respostas dos participantes.

Uma vez que o presente estudo assume um carácter exploratório e consegue traçar um primeiro caminho na investigação da RSO e QS, nomeadamente através da relação positiva entre ambas, assim como pelo modelo de mediação proposto que evidencia a RSO como preditora e a QS como critério, é indicado que a investigação futura se centre no estabelecimento de uma relação causal, nomeadamente através da integração de metodologias experimentais ou longitudinais (Aguinis & Glavas, 2012). Devido ao interesse que a responsabilidade social suscita para as organizações e os seus *stakeholders*, assim como a pressão para incluírem serviços com maior qualidade, torna-se cada vez mais imperativo a compreensão e contextualização desta relação, como por exemplo, através da realização de um estudo onde se teste o impacto da RSO na QS, pela manipulação da RSO em duas ou três condições (baixa vs alta vs controlo).

É também interessante que a futura investigação se foque na realização de análises multinível, nomeadamente, através da comparação de variáveis de carácter individual com variáveis organizacionais. Neste sentido, sugere-se que se avalie diferentes organizações e se teste a associação entre as perceções de RSO dos diversos *stakeholders* (e.g. colaboradores, chefias, clientes, fornecedores), os respetivos relatórios de sustentabilidade e as comunicações oficiais das estratégias e iniciativas de RSO, para que se compreenda o real impacto de se ser uma organização socialmente responsável. No entanto, e continuando no tópico iniciado por este estudo, na sugestão anterior, a QS pode também ser aferida em função dos diferentes *stakeholders*, e numa medida longitudinal que relacione a expectativa e a perceção do serviço em distintos momentos. Isto é, medir as perceções de RSO e a expectativa de serviço antes da utilização/ compra do mesmo, e comparar com as perceções de RSO e as perceções do serviço após a sua utilização.

## **Conclusões Finais**

A presente dissertação teve o principal objetivo de expandir a literatura de responsabilidade social e de qualidade de serviço, através da investigação da relação entre ambas. Para tal, estimou-se um modelo de mediação que procura aceder à diferenciação entre

o estatuto de cliente e de trabalhador no que concerne à relação entre as percepções de RSO e as percepções de QS, através da mediação da RO.

Esta investigação conseguiu clarificar que, com base numa amostra recolhida numa organização do setor dos serviços, tanto as percepções de RSO como as percepções de QS são elevadas nos clientes e nos colaboradores. No mesmo sentido, e de acordo com as evidências apontadas, as percepções de RSO estão positivamente associadas à QS percebida. É também possível aferir que a relação positiva existente entre a responsabilidade social percebida e as percepções de QS é significativamente mediada pela RO.

Deste modo, duas importantes conclusões podem ser retiradas deste trabalho. A primeira, é que não existe grande diferença entre as percepções dos clientes e a dos colaboradores. Apenas se encontrou algumas diferenças significativas, mas que a nível de valor não têm praticamente nenhum impacto. Porém, a conclusão mais importante a reter é que se conseguiu compreender que uma organização que é percecionada como sendo socialmente responsável, é considerada com maior reputação, o que por sua vez, leva a que a qualidade do seu serviço seja avaliada de uma forma mais positiva.

No geral, a realização deste trabalho foi uma verdadeira prova às minhas capacidades, permitindo-me desenvolver toda uma forma de pensar, de articular e de integrar conhecimentos através da investigação científica. Foi muito desafiante perceber a existência de uma lacuna na literatura, e com base em todas as recomendações e sugestões, não só conseguir articular um trabalho dirigido às necessidades encontradas, como atingir e explicar um conjunto de dados muito promissores. Este trabalho procura traçar um ponto de partida no estudo dos diferentes *stakeholders* de uma organização e na relação existente entre a RSO e a QS.



## Referências

- Abd-El-Salam, E., Shawky, A., & El-Nahas, T. (2013). The impact of corporate image and reputation on service quality, customer satisfaction and customer loyalty: testing the mediating role. Case analysis in an international service company. *The Business & Management Review*, 3 (2), 177-196.
- 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. DOI: 10.1177/0149206311436079
- Arikan, E., & Guner, S. (2013). The impact of corporate social responsibility, service quality, and customer-company identification on customers. *Procedia – Social Behavioral Sciences*, 99, 304-313.
- Armstrong, J. S., & Green, K. C. (2013). Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies. *Journal of Business Research*, 66, 1922-1927.
- Asubonteng, P., McCleary, K. J., & Swan, J. E. (1996). SERVQUAL revisited: A critical review of service quality. *The Journal of Services Marketing*, 10 (6), 62-81.
- Babakus, E., & Mangold, W.G. (1992). Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation. *Health Services Research*, 26(2), 767-86.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employee's affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3), 272-286. DOI: 10.1177/0092070303253525
- Baker, D. A., & Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and behavioural variables. *Annals of Tourism Research*, 27 (3), 785-804. [http://dx.doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00108-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00108-5)
- 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.
- Becker-Olsen, K., Cudmore, A., & Hill, R. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behaviour. *Journal of Business Research*, 59, 46-53.
- Bento, S. (2010). *A avaliação da qualidade dos serviços em organizadores de feiras*. Manuscrito não publicado, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Berens, G., Riel, C. V., & Rekom, J. V. (2007). The CSR-quality trade-off: when can corporate social responsibility and corporate ability compensate each other? *Journal of Business Ethics*, 74, 233-252. doi: 10.1007/s10551-006-9232-0
- Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*, New York: Free Press.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85, 257-272.
- Boulstridge, E., & Carrigan, M. (2000). Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude-behaviour gap. *Journal of Communication Management*, 4 (4), 355-368.

- Brown, S. P. (1995). The moderating effects of insupplier/outsupplier status on organizational buyer attitudes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (3), 170-181.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61 (1), 68-84.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8-32.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizon*, 34, 39-48.
- Caruana, A., & Ewing, M. T. (2010). How corporate reputation, quality, and value influence online loyalty. *Journal of Business Research*, 63, 1103-1110.
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N., & Tencati, A. (2009). The missing link between corporate social responsibility and trust: The case of fair trade products. *Journal of Business Ethics*, 84, 1-15. DOI 10.1007/s10551-008-9669-4
- Chang, T. S., & Zhu, W. (2011). Enhancing corporate reputation for market expansion in China: customer orientation and the mediating effect of product and service quality. *Journal of Strategic Marketing*, 19 (2), 153-170.
- Chase, R. B. (1978). Where does the customer fit in a service operation? *Harvard Business Review*, 15 (6), 137-142.
- Chen, C., Lin, S., Cheng, C., & Tsai, C. (2012). Service quality and corporate social responsibility, influence on post-purchase intentions of sheltered employment institutions. *Research in Developmental Disabilities*, 33, 1832-1840. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ridd.2012.05.006>
- Chiang, C. S. (2010). *How corporate employee job satisfaction in the hotel industry*. UNLV Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones. Paper 598.
- Chomvilailuk, R., & Butcher, K. (2014). Effects of quality and corporate social responsibility on loyalty. *The Service Industries Journal*, 34 (11), 938-954. DOI: 10.1080/02642069.2014.915952
- Comissão Europeia (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: EU Commission.
- Comissão Europeia (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels: EU Commission.
- Compés López, R., & Poole, N.D. (1998). Quality assurance in the maritime port logistics chain: The case of Valencia. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(1), 33-44.
- Conti, M., Slater, B., & Latorre M. (2009). Validação e reprodutibilidade da Escala de Evaluación de Insatisfacción Corporal para Adolescentes. *Revista Saúde Pública*, 43(3), 515-24.
- Contreiras, J. P., Machado, V., & Duarte, A. P. (2015). *A multi-stakeholder perspective on corporate social responsibility: The case of zoomarine Algarve*. Paper presented at Symposium on Ethics and Social Responsibility Research, Badajoz, Spain.

- Cook, C., & Thompson, B. (2000). Reliability and validity of SERVQUAL scores used to evaluate perceptions of library service quality. *Journal of Academic Librarianship*, 26(4), 248-258.
- Cook, L., & Verma, R. (2002). Exploring the linkages between quality system, service quality, and excellence: Service providers. *Quality Management Journal*, 9 (2), 44-56.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- Dawkins, J., & Lewis, S. (2003). CSR in stakeholder expectations: and their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics*, 44, 185–193.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26 (6), 1091– 1112.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Dowling, G.R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours? *California Management Review*, 45 (3), 19–36.
- Duarte, A. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes*. Manuscrito não publicado, ISCTE- IUL, Lisboa.
- Duarte, A. (2014). Responsabilidade social das organizações. In S. Gonçalves (ed). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 537-566). Lisboa: Pactor.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2009). *Corporate social responsibility: Contributes for workers' perceptions assessment scale development*. Poster apresentado no 14.º Congresso Europeu de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Espanha: Santiago de Compostela.
- Duarte, A., & 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.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. <http://dx.doi.org/10.1108/1536-541011066461>
- 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.
- Dunbar, R. L. M., & Schwalbach, J. (2000). Corporate reputation and performance in Germany. *Corporate Reputation Review*, 3 (2), 115-123.
- Edvardsson, B. (1998). Research and concepts: Service quality improvement. *Managing Service Quality*, 8 (2), 142-149. <http://dx.doi.org/10.1108/09604529810206972>

- Ellen, P. S., Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2000). Charitable programs and the retailer: Do they mix? *Journal of Retailing*, 76, 395–406.
- Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Academy of Marketing Science* 34 (2), 147–157.
- ELSamen, A. A., & Alshurideh, M. (2012). The impact of internal marketing on internal service quality: A case study in Jordanian Pharmaceutical company. *International Journal of Business and Management*, 7 (19), 84-95.
- Farivar, F., Khanbashi, M., & Esmaeelinezhad, O. (2011). The analysis of different customers and employees perceptions from service quality in the Insurance Industry of Iran. *International Journal of Business and Management*, 6 (12), 103-108.
- Fick, G. R., & Ritchie, J. R. (1991). Measuring service quality in the travel and tourism industry. *Journal of Travel Research*, 30(2), 2-9.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–259.
- Fooks, G., Gilmore, A., Collin, J., Holden, C., & Lee, K. (2013). The limits of corporate social responsibility: Techniques of neutralization, stakeholder management and political CSR. *Journal of Business Ethics*, 112, 283-299. Doi: 10.1007/s10551-012-1250-5
- Foroughi Abari, A. A., Yarmohammadian, M. H., & Esteki, M. (2011). Assessment of quality of education a non-governmental university via SERVQUAL model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2299-2304. doi:10.1016/j.sbspro.2011.04.097
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 233–236.
- Gatti, L., Caruana, A., & Snehota, I. (2012). The role of corporate social responsibility, perceived quality and corporate reputation on purchase intention: Implications for brand management. *Journal of Brand Management*, 20 (1), 65-76.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnely, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizations: Behavior, structure, process* (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Gioia, D. A. (1999). Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing. *Academy of Management Review*, 24 (2), 228–232.
- Gomes, D., Duarte, A. P., & Neves, J. (2009). As orientações internas de responsabilidade social reduzem as intenções de turnover? In J. Santos (coord.), *Turismo e Gestão: inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial* (pp.282-288). Faro: FDUALG.
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in Service Sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36–44.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Lanham, MD: Lexington Books.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4), 322-38.



- Grönroos, C. (2000). *Service reflections: Service marketing comes of age*. In T. A. Swartz & D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of services marketing and management* (pp. 13–16). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Grupo Marktest (2011). *72% das empresas em Portugal são do sector terciário*. Retirado de <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~18d7.aspx>
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Argermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics, 102*, 29-45. DOI: 10.1007/s10551-011-0903-0
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Review, 42* (5), 479–495.
- He, H., & Li, Y. (2011). CSR and service brand: The mediating effect of brand identification and moderating effect of service quality. *Journal of Business Ethics, 100*, 673-688. DOI 10.1007/s10551-010-0703-y
- He, P., Murrmann, S. K., & Perdue, R. R. (2010). An investigation of the relationships among employee empowerment, employee perceived service quality, and employee job satisfaction in a U.S. Hospitality Organization. *Journal of Foodservice Business Research, 13*, 36-50. DOI: 10.1080/15378021003595947
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: John Wiley and Sons.
- Herdman, M., Fox-Rushby, J., & Badia, X. (1997). Equivalence and the translation and adaptation of health-relates quality of life questionnaires. *Quality of Life Research, 6*, 237-247.
- Herdman, M., Fox-Rushby, J., & Badia, X. (1998). A model of equivalence in the cultural adaptation of HRQoL instruments: the universalist approach. *Quality of Life Research, 7* (4), 323-335.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2006). *Services marketing: Concepts, strategies, and cases*. (3rd ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Hossain, M., & Leo, S. (2009). Customer perception on service quality in retail banking in Middle East: the case of Qatar. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 2* (4). <http://dx.doi.org/10.1108/17538390911006386>
- Hung, H. (2011). Director's roles in corporate social responsibility: A stakeholder perspective. *Journal Business Ethics, 103*, 385-402. DOI 10.1007/s10551-011-0870-5
- Jain, S., & Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. *vikalpa, 29* (2), 25–37.
- Jeng, S. P. (2011). The effect of corporate reputations on customer perceptions and cross-buying intentions. *The Service Industries Journal, 31* (6), 851-862.
- Kanto, D., Run, E., & Isa, A. (2013). Developing an alternative measurement of corporate reputation within the Malaysian context. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5* (1), 730-738.

- Kelley, H. H. (1967). *Attribution Theory in Social Psychology*, in Nebraska Symposium on Motivation, D. Levine (ed.), 15. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kim, Y. (2014). Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): Effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses. *Public Relations Review*, Article in Press. Doi: 10.1016/j.pubrev.2014.07.005
- Kotler, P. (1994). *Administração, Gerenciamento e Controle de Marketing: Administração de Empresas de Serviços e de Serviços Auxiliares*. Editora Atlas.
- Kwon, W., & Lee, T. J. (1994). Measuring service quality in Singapore retail banking. *Singapore Management Review*, 16(2), 1-24.
- Lacey, R., & Kennett-Hensel, P. (2010). Longitudinal effects of corporate social responsibility on customer relationships. *Journal of Business Ethics*, 97, 581-597. DOI: 10.1007/s10551-010-0526-x
- Lee, S. M., Lee, D. H., & Kang, C. Y. (2012). 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, C., Song, H., Lee, H., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). 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.
- Levitt, T. (1965). *Industrial purchasing behavior: A study of communications effects*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Lonial, S., Menezes, D., Tarim, M., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2010). An evaluation of SERVQUAL and patient loyalty in an emerging country context. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21 (8), 813-827. doi:10.1080/14783363.2010.487663
- Loureiro, S., Sardinha, I., & Reijnders, L. (2012). The effect of corporate social responsibility on consumer satisfaction and perceived value: the case of the automobile industry sector in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 37, 172-178.
- Luoh, H. F., & Tsaor, S. H. (2011). Customers' perceptions of service quality: Do servers' age stereotypes matter? *International Journal of Hospitality Management*, 30, 283-289. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.09.002>
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30, 57-72.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 455-469.
- McElwee, G., & Redman, T. (1993). Upward appraisal in practice: an illustrative example using the QUALED scale. *Education and Training*, 35(2), 27-31.
- Mukherjee, A., & Malhotra, N. (2006). Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centers. *International Journal of Service Industry Management*, 17 (5), 444-473. DOI: 10.1108/09564230610689777
- Musaba, C. N., Musaba, E. C., & Hoabeb, S. I. (2014). Employee perceptions of service quality in the Namibian hotel industry: A SERVQUAL approach. *International Journal of Asian Social Science*, 4 (4), 533-543.

- 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.
- Observatory of European Small and Medium-sized Enterprises (2002). *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*. Brussels: Publications DG Enterprises, European Communities.
- Ou, W., Shih, C., Chen, C., & Tseng, C. (2012). Effects of ethical sales behavior, expertise, corporate reputation, and performance on relationship quality and loyalty. *The Service Industries Journal*, 32 (5), 773-787. DOI: 10.1080/02642069.2010.531268
- Page, G., & Fearn, H. (2005). Corporate Reputation: What do consumers really care about?. *Journal of Advertising Research*, 45 (3), 305–313.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 4 (4), pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 117-135. DOI: 10.1007/s11747-010-0213-6
- Pérez, R. C. (2009). Effects of perceived identity based on corporate social responsibility: The role of consumer identification with the company. *Corporate Reputation Review*, 12, 177-191. DOI: 10.1057/crr.2009.12
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78–92.
- Prakash, A., & Mohanty, R. P. (2013). Understanding service quality. *Production Planning & Control*, 24 (12), 1050–1065. DOI: 10.1080/09537287.2011.643929
- Prass, R., Anna, L., & Godoy, L. (2010). Avaliação da qualidade de serviços prestados na area educacional através do modelo Servqual. *Revista Gestão Industrial*, 06(02), 213-231.
- Purohit, D., & Srivastava, J. (2001). Effect of manufacturer reputation, retailer reputation, and product warranty on consumer judgments of product quality: A cue diagnosticity framework. *Journal of Consumer Psychology*, 10 (3), 123–134.
- Rahaman, M. M., Abdullah, M., & Rahman, A. (2014). Measuring service quality using SERVQUAL model: A study on PCBs (Private Commercial Banks) in Bangladesh. *Business Management Dynamics*, 1 (1), 01-11.
- Rai, A., & Medha, S. (2013). The antecedents of customer loyalty: An empirical investigation in life insurance context. *Journal of Competitiveness*, 5 (2), 139-163. DOI: 10.7441/joc.2013.02.10
- 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.

- Reichenheim, M. E., & Moraes, C. L. (2007). Operacionalização de adaptação transcultural de instrumentos de aferição usados em epidemiologia. *Revista Saúde Pública*, 41(4), 665-73
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (1997). The value of a firm's corporate reputation: How reputation helps attain and sustain superior profitability. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 72-76.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Ruth, J. A., & York, A. (2004). Framing information to enhance corporate reputation: the impact of message source, information type, and reference point. *Journal of Business Research*, 57, 14-20.
- Saleh, F., & Ryan, C. (1992). Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. *Services Industries Journal*, 11(3), 24-43.
- Salgado, J. (2012). *Avaliação da qualidade nos serviços: aplicação prática a uma unidade hoteleira*. Manuscrito não publicado, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Santos, F. (2012). *Gestão da qualidade em serviços: Aplicação do instrumento SERVQUAL em supermercados*. Manuscrito não publicado, Centro Universitário Santo André, São Paulo.
- Schneider, B. & White, S. S. (2004). *Service quality: research perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schwaiger, M. (2004). Component and parameter of corporate reputation: An empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56, 46-71.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- 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
- Shahin, A., & Samea, M. (2010). Developing the models of service quality gaps: A critical discussion. *Business Management and Strategy*, 1(1), 1-11.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58, 1330-1339. doi:10.1016/j.jbusres.2004.03.007
- Sobel, M. (1982). *Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models*. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (pp.290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Sobol, M., & Farrelly, G. (1988). Corporate reputation: A function of relative size or financial performance? *Review of Business and Economic Research*, 24, 45-59.
- Stanaland, A. J. S., Lwin, M. O., & Murphy, P. E. (2011). Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102, 47-55.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Talluri, S., Kim, M. K., & Schoenherr, T. (2013). The relationship between operating efficiency and service quality: are they compatible? *International Journal of Production Research*, *51* (8), 2548-2567. DOI: 10.1080/00207543.2012.737946
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*, 509–533.
- Tian, Z., Wang, R., & Yang, W. (2011). Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) in China. *Journal of Business Ethics*, *101*, 197-212. DOI 10.1007/s10551-010-0716-6
- Tsaur, S. H., Chang, H. M., & Wu, C. S. (2004). Promoting service quality with employee empowerment in tourist hotels: The role of service behavior. *Asia Pacific Management Review*, *9* (3), 435-461.
- 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.
- Udo, G. J., Bagchi, K. K., & Kirs, P. J. (2011). Using SERVQUAL to assess the quality of e-learning experience. *Computers in Human Behavior*, *27*, 1272-1283. doi:10.1016/j.chb.2011.01.009
- Ueltschy, L. C., Laroche, M., Zhang, M., Cho, H., & Yingwei, R. (2009). Is there really an Asian connection? Professional service quality perceptions and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, *62* (10), 972–979. DOI: 10.1016/j.jbusres.2008.03.003
- Vicente, A., Rebelo, T., & Agostinho, C. (2011). Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações, com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: o papel mediador do ajustamento pessoa-organização. *Psychologica*, *55*, 369-384.
- Vinagre, M. H., & Neves, J. G. (2004). Medição da qualidade de serviços em autarquias locais. *Percursos da investigação em Psicologia Social e Organizacional*, *1*, 271-290.
- Vinagre, M. H., & Neves, J. G. (2005a). *Qualidade de Serviço em bibliotecas municipais*. Trabalho apresentado no VI Simpósio de Comportamento Organizacional da Associação Portuguesa de Psicologia, Lisboa.
- Vinagre, M. H., & Neves, J. G. (2005). *The Influence of Service Quality and Emotions on the Consumer Experience and Satisfaction Building (or Satisfaction Mechanisms)*. Trabalho apresentado no Symposium Organizational looking outside: Service quality In XII European Congress on Work and Organizational Psychology, Istanbul, Turquia.
- Vinagre, M. H., & Neves, J. G. (2008). The influence of service quality and patients' emotions on satisfaction. *International of Journal of Health Care Quality Assurance*, *21* (1), 87-103. DOI 10.1108/09526860810841183
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, *9*, 443-54.
- Weiss, A. M., Anderson, E., & MacInnis, D. J. (1999). Reputation management as a motivation for sales structure decisions. *Journal of Marketing*, *63* (4), 74–89.

- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in sales interactions: A contingency framework. *Journal of Marketing*, 45, 85-103.
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (12), 1492-1502.
- Wolniak, R., & Skotnicka-Zasadzien, B. (2012). The concept study of Servqual method's gap. *Quality & Quantity*, 46, 1239-1247. doi:10.1007/s11135-011-9434-0
- Yee, R., Yeung, A., & Cheng, E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124, 109-120. doi:10.1016/j.ijpe.2009.10.015
- Yoon, S. J., Choi, D., & Park, J. (2007). Service orientation: its impact on business performance in the medical service industry. *The Service Industries Journal*, 27 (4), 371–388.
- Yoon, E.H., Guffey, J., & Kijewski, V. (1993). The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. *Journal of Business Research*, 27(3), 215–228.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), 2–22.
- Zeithaml, V. A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60 (2), 31-46. <http://dx.doi.org/10.2307/1251929>
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm* (2nd ed.). London: Irwin McGraw Hill.
- Zyglidopoulos, S.C., Georgiadis, A. P., Carroll, C. E., & Siegel, D. S. (2012). Does media attention drive corporate social responsibility? *Journal of Business Research*, 65, 1622-1627.

## Anexo A

### Qualidade de Serviço

#### Instruções:

Baseado nas suas experiências como utilizador dos serviços de empresas de formação, pense no tipo de empresa de formação que lhe poderia oferecer um serviço de excelente qualidade. Pense no tipo de empresa de formação com a qual você se sentiria satisfeito em negociar. Indique até que ponto essa empresa de formação devia ter as características descritas em cada afirmação.

Se crê, em relação com a ideia que tem em mente, que uma característica *não é essencial* para considerar como excelente uma empresa de formação, faça um círculo em redor do número 1. Se pensa que uma característica é *absolutamente essencial* para considerar como excelente uma empresa de formação, faça um círculo em redor do número 7. Não há respostas corretas ou incorretas. Só nos interessa que nos indique o número que reflita com precisão o que pensa com respeito às empresas de formação que deveriam oferecer um serviço de excelente qualidade.

	<b>Fortemente em desacordo</b>				<b>Fortemente de acordo</b>		
1. As empresas de formação excelentes têm equipas de aparência moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2. As instalações físicas das empresas de formação excelentes são visivelmente atrativas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os empregados das empresas de formação excelentes têm uma aparência agradável.	1	2	3	4	5	6	7
4. Numa empresa de formação excelente, os elementos materiais relacionados com o serviço (folhetos, manuais de curso...) são visivelmente atrativos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando as empresas de formação excelentes prometem fazer algo em certo tempo, fazem-no.	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando um cliente tem um problema, as empresas de formação excelentes mostram um interesse sincero em solucioná-lo.	1	2	3	4	5	6	7
7. As empresas de formação excelentes realizam bem o serviço à primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. As empresas de formação excelentes concluem o serviço no tempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. As empresas de formação excelentes insistem em manter registos isentos de erros.	1	2	3	4	5	6	7

10. Numa empresa de formação excelente, os empregados comunicam aos clientes quando se concluirá a realização do serviço.	1	2	3	4	5	6	7
11. Numa empresa de formação excelente, os empregados oferecem um serviço rápido aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. Numa empresa de formação excelente, os empregados estão sempre dispostos a ajudar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
	<b>Fortemente em desacordo</b>				<b>Fortemente de acordo</b>		
13. Numa empresa de formação excelente, os empregados nunca estão demasiado ocupados para responder às perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. O comportamento dos empregados das empresas de formação excelentes transmite confiança aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Os clientes das empresas de formação excelentes sentem-se seguros nas suas transações com a organização.	1	2	3	4	5	6	7
16. Numa empresa de formação excelente, os empregados são sempre amáveis com os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. Numa empresa de formação excelente, os empregados têm conhecimentos suficientes para responder às perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. As empresas de formação excelentes dão aos seus clientes atenção individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. As empresas de formação excelentes têm horários de trabalho convenientes para todos os seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Uma empresa de formação excelente tem empregados que oferecem uma atenção personalizada aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. As empresas de formação excelentes preocupam-se com os melhores interesses dos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Os empregados das empresas de formação excelentes compreendem as necessidades específicas dos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7



## Anexo B

### *Reputação Organizacional*

Agora, gostaríamos de saber a sua opinião sobre a reputação da EmpresaXYZ.

#### **Instruções**

Por favor, para cada item, assinale o grau correspondente à sua opinião.

Em comparação com todas as empresas do sector de formação, como classificaria a EmpresaXYZ?

A melhor	1	2	3	4	5	6	7	A pior
A menos confiável	1	2	3	4	5	6	7	A mais confiável
A menos respeitável	1	2	3	4	5	6	7	A mais respeitável
A menos credível	1	2	3	4	5	6	7	A mais credível
A menos conhecida	1	2	3	4	5	6	7	A mais conhecida
A menos fidedigna	1	2	3	4	5	6	7	A mais fidedigna

## Anexo C

### *Responsabilidade Social das Organizações*

Pensando na Empresa XYZ 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	2	3	4	5
Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente

#### A EmpresaXYZ...

Incentiva a formação profissional dos seus Trabalhadores	1	2	3	4	5
Cumprir com o Código de Trabalho	1	2	3	4	5
Promove a igualdade entre Homens e Mulheres	1	2	3	4	5
Promove o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional	1	2	3	4	5
Apoia a integração profissional de pessoas com deficiência	1	2	3	4	5
Desenvolve regras internas que orientem o comportamento dos Trabalhadores	1	2	3	4	5
Garante a segurança do emprego	1	2	3	4	5
Dá donativos para associações de proteção da natureza	1	2	3	4	5
Desenvolve projetos de conservação da natureza	1	2	3	4	5
Apoia eventos culturais e educativos	1	2	3	4	5
Apoia causas sociais	1	2	3	4	5
Apoia eventos desportivos	1	2	3	4	5
Apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas	1	2	3	4	5
Garante o pagamento atempado de salários e regalias	1	2	3	4	5
Esforça-se por ser lucrativa	1	2	3	4	5
Esforça-se por ser uma das melhores empresas no seu sector de atividade	1	2	3	4	5

## **Anexo D**

### Página de introdução do Questionário

Caro(a) participante,

Em primeiro lugar, queremos agradecer a sua disponibilidade em participar nesta investigação.

Este questionário insere-se no âmbito de um trabalho de investigação realizado numa parceria entre o ISCTEIUL e a EmpresaXYZ, pretendendo estudar as opiniões dos Colaboradores/Clientes acerca de vários aspetos do funcionamento da organização, incluindo a Qualidade de Serviço.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial. O seu preenchimento demora cerca de 15 minutos.

Por favor, é importante que responda a todas as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.