

**ISCTE**  **IUL**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Práticas de Responsabilidade Social em Empresas Hoteleiras da Cidade do Lobito  
– Angola: Relação com a Satisfação no Trabalho e a Orientação para o Cliente

Gabriel Alberto Moisés

Dissertação submetida com requisito parcial para a obtenção do grau  
de Mestre de Psicologia Social das Organizações

Orientador

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Auxiliar,

Business Research Unit – BRU-IUL

Coorientador:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação

ISCTE-IUL

[Setembro, 2016]



## **Dedicatória**

Apesar de não mais fazer parte do mundo dos vivos e não mais poder assistir a este momento tão importante da nossa vida, sim, a ti dedico esta obra Maria Imaculada Botelho Moisés, tu que foste mulher (“esposa”), amiga, irmã em Cristo, companheira, cúmplice em todos os momentos da minha vida.

Mary, como vulgarmente eras chamada, para sempre estarás viva em meu coração.

## **Agradecimentos**

A secção aberta para os agradecimentos quero reiterar a minha gratidão em primeiro lugar a Deus que é o doador da vida, meu Pai e protetor.

Em segundo lugar, aquela que o destino nos uniu: amiga, cúmplice, amor maior e esposa, Maria Imaculada Botelho Moisés. Minha maior incentivadora de todos os tempos, que no decurso desta formação, serviste-me sempre com a tua boa disposição, paciência, sabedoria, ajudando-me a contornar as intempéries da vida, mesmo distante dos nossos familiares e país. Tu amor, que já não fazes parte do mundo dos vivos, mas que eternamente permanecerás viva em meu coração. Assim Deus destinou. Mary, como vulgarmente eras chamada, para sempre serei o “Teu Herói”, como dizias. A ti a minha gratidão e que já mais as mais densas trevas poderão apagar.

À Doutora Patrícia Duarte, minha incansável orientadora e mentora. A sua orientação e acompanhamento incondicional, elevaram em muito os meus conhecimentos científicos, aos seus constantes incentivos, que fizeram desabrochar em mim o desejo de querer aprender mais, saber mais, pensar mais, sempre mais. A minha eterna gratidão doutora Patrícia Duarte.

E aos meus colegas de curso que de forma direta e indireta ao longo do mestrado mostraram-se disponíveis e acessíveis.

E como não poderia deixar de ser, à minha mãe e irmãos que de perto estiveram sempre torcendo para que este dia chegasse, minha mais sincera gratidão.

## Resumo

A presente obra se reveste de uma temática muito pertinente nos nossos dias, responsabilidade social das organizações (RSO), tendo em conta a grande visibilidade que tem tido e o interesse que tem nascido no seio dos estudiosos, académicos e das organizações. A literatura tem dado relatos positivos das empresas que adotam as práticas socialmente responsáveis como estratégia para o alcance de seus objetivos. Com fim de contribuir para uma maior compreensão sobre a temática em Angola, nasceu no investigador a seguinte questão de investigação: Como as empresas hoteleiras da cidade do Lobito encaram as práticas de responsabilidade social? Que perceções têm os seus trabalhadores sobre o seu envolvimento nestas práticas? O objetivo principal é de analisar a relação entre a perceção práticas de RSO em empresas hoteleiras da cidade do Lobito e a orientação para o cliente, e consequentemente se a satisfação no trabalho pode mediar esta relação.

Para avaliar os constructos sugeridos, foram aplicados inquéritos a 125 trabalhadores de diferentes empresas hoteleiras da cidade do Lobito, com idade compreendida entre os 19 a 53 anos de idade (44,8% do sexo feminino e 47,2% com formação média).

Relativamente ao envolvimento das empresas hoteleiras em práticas de responsabilidade social, os resultados revelam que os trabalhadores consideram que as mesmas adotam medianamente práticas de RSO social e económica, apresentando menor envolvimento em práticas de cariz ambiental.

Os resultados revelam também que apenas a perceção de envolvimento em práticas de RSO social explica a orientação para o cliente, o que apoia parcialmente a hipótese 1. O envolvimento em práticas de RSO económicas e ambientais não apresentam um efeito significativo. No que toca à satisfação no trabalho esta é apenas explicada pela perceção de envolvimento em práticas de RSO económicas e pelo exercício de cargos de chefia. Os resultados revelam que, ao contrário do proposto na hipótese. 2. a satisfação no trabalho não medeia a relação entre perceção de RSO e orientação para o cliente.

O estudo conclui que as empresas devem adotar e fomentar práticas sociais mais responsáveis como política de estratégia de gestão, aumentando desta forma a perceção dos seus colaboradores a prática de RSO, visto que, a literatura concede tal suporte.

Palavras – Chave: Responsabilidade social das organizações; Satisfação no trabalho; Orientação para o cliente; Hotelaria;

## **Abstract**

To present work it is covered of a very pertinent theme in our days, social responsibility of the organizations (RSO), tends in bill the great visibility that has been having and the interest that has been being born in the specialists' breast, academic and of the organizations. The literature has been giving positive reports of the companies that adopt the practices socially responsible as strategy for the reach of their objectives. With end of contributing for a larger understanding on the theme in Angola, he/she was born in the investigator the following investigation subject: How do the hotel companies of the city of Lobito face the practices of social responsibility? What perception has their workers on his/her involvement in these practices? The main objective is of analyzing the relationship among the perception of the practices of RSO in hotel companies of the city of Lobito and the orientation for the customer, and consequently if the satisfaction in the work can mediate this relationship.

To evaluate the suggested variable, they were applied inquiries to 125 workers of different hotel companies of the city of Lobito, with age understood among the 19 to 53 years of age (44,8% female and 47,2% with medium formation).

Relatively to the involvement of the hotel companies in practices of social responsibility, the results reveal that the workers consider that the same ones adopt practices of social RSO and economic middling, presenting smaller involvement in practices of environmental slope. The results also reveal that just the involvement perception in practices of social RSO explains the orientation to the customer, what supports the hypothesis 1 partially. The involvement in practices of RSO economics and environmental they don't present a significant effect. In what he/she plays to the satisfaction in the work this is explained just by the involvement perception in practices of RSO economic and for the exercise leadership of positions. The results reveal that, unlike proposed him/it in the hypothesis 2, the satisfaction in the work doesn't mediate the relationship between perception of RSO and orientation for the customer.

The study concludes that the companies should adopt and to foment more responsible social practices as politics of administration strategy, increasing this way their collaborators' perception the practice of RSO, because, the literature grants such support.

Key-words: Corporate Social responsibility; Satisfaction in the work; Orientation for the customer; Hostelry; Angola.

## Índice Geral

Introdução .....	1
I - Enquadramento Teórico .....	3
1.1 Responsabilidade Social das Organizações Empresas Hoteleiras .....	5
1.2 RSO em Hotelaria – Conceito .....	5.
1.2.1 Caracterização e Relevância da RSO e da Atividade Hoteleira no Contexto Angolano .....	8
1.2.2 Potenciais Benefícios da RSO .....	9
1.3. RSO Relação com a Orientação para o Cliente – Breve Conceito .....	11
1.4. RSO e Relação com a Satisfação no Trabalho .....	15
1.4.1. Breve Conceito de Satisfação no Trabalho .....	15
1.4.2. Modelos de Investigação e Consequencias Comportamentais em RSO .....	16
1.5. Objetivos e Hipóteses de Investigação .....	18
II – Método .....	20
2.1. Amostra .....	20
2.2. Procedimento de Recolha de Dados .....	20
2.3. Instrumentos de Medida .....	21
III – Resultados	
3.1. Análise das Práticas de RSO das Empresas Hoteleiras do Lobito .....	23
3.2. Análise do Modelo de Investigação .....	25
3.2.1. Análise Descritiva das Variáveis .....	25
3.2.2. Análise de Regressão .....	26
IV – Discussão e Conclusões .....	29

V – Referências Bibliográficas .....	32
Anexos .....	37
Anexo A .....	38
Anexo B .....	39
Anexo C .....	40
Anexo D .....	42
Anexo F .....	43

## Índice de Quadros

Quadro 1.2. Empresas hoteleiras que colaboraram no estudo .....	20
Quadro 1.3. Percepção do Envolvimento em práticas de RSO por unidade hoteleira – Análise da média e desvio padrão .....	23
Quadro 2.3 Médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna das variáveis .....	26
Quadro 3.3. Efeitos da percepção da Responsabilidade Social das Organizações na Satisfação no trabalho .....	27
Quadro 4.3. Efeitos da Mediação da satisfação no trabalho na relação entre a percepção de Responsabilidade Social e a Orientação para o Cliente .....	28

## **Glossário de Siglas**

Responsabilidade Social das Organizações	RSO
Orientação para o Cliente	OC
Satisfação no Trabalho	ST

## **Introdução**

A responsabilidade social das organizações (RSO) é um tema atual que se reveste de total importância, jogando pelo seu impacto significativo/positivo a nível económico, social e ambiental. Estudos revelam o incremento e a experiência agradável e de satisfação que a RSO cria na dimensão organizacional, do cliente e do trabalhador; este último, além de ser uma parte interessada, possui um papel triplo em matéria de RSO – observador, agente e beneficiário (Collier & Esteban, 2007; Maignan & Ferrel, 2001). Torna-se fundamental promover a adoção e a valorização da mesma, tendo em conta a existente associação entre a perceção a RSO e algumas das principais atitudes e comportamentos no trabalho, como a satisfação no trabalho, vinculação afetiva, identificação organizacional, envolvimento e comprometimento no trabalho, comportamento de cidadania organizacional entre outros.

No que toca a investigação em causa, ela tem sido essencialmente centrada em países ocidentais, pouco se sabe do tema no continente africano, com grande particularidade em Angola. Assim sendo queremos com este trabalho contribuir para o enriquecimento do conhecimento sobre o tema na região.

Propomo-nos estudar as práticas da responsabilidade social no setor hoteleiro da cidade do Lobito, pelo facto de ser um setor em franco crescimento e expansão na região, sendo um dos setores que mais oferece emprego. Debruçar-nos-emos na análise da relação entre a perceção do trabalhador sobre RSO e a sua Orientação ao Cliente, no âmbito do modelo que propõe a satisfação no trabalho como variável mediadora; visto que em grande medida destes depende a qualidade dos serviços prestados pelos hotéis e o desempenho da organização.

A orientação para o cliente deve ser adotada pelo sector de serviço como um preditor de sucesso (Appiah-Adu & Singh, 1998; Pelham & Wilson, 1995), tendo em conta que a satisfação no trabalho está associada positivamente a orientação para o cliente (Bowen & Schneider, 1985; Gronroos, 1984).

Por orientação para o cliente entende-se como uma necessidade (que provém de uma crença do colaborador) de satisfazer os desejos do cliente e a facilidade que advém da interação dos colaboradores com os clientes (Brown et. al., 2002). A satisfação dos desejos dos clientes e a interação colaboradores/clientes funciona como pêndulo deste constructo.

A percepção da organização como socialmente responsável, pode influenciar a relação dos trabalhadores com a organização, desencadeando respostas emocionais, atitudinais e comportamentais (Rupp et al., 2006; Van Buren, 2005), capaz de gerar satisfação no trabalhador.

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas da literatura do comportamento organizacional (Saari & Judge, 2004; Spector, 2007), com retorno positivo, capaz de promover coesão e eficiência organizacional, no fortalecimento da lealdade, do compromisso e da redução ou mesmo ausência do absentismo.

Locke (1976), define a satisfação no trabalho como um estado emocional agradável e positivo resultante da avaliação de um posto de trabalho ou da experiência laboral.

Com objetivo de dar resposta à investigação proposta, apresentamos uma síntese da revisão de literatura que na qual se baseou, para a análise das variáveis em estudo, sendo em simultâneo apresentada as hipóteses do estudo. De seguida, é descrito o método onde se apresenta a amostra da investigação, o procedimento de recolha dos dados e o instrumento usado. Numa fase posterior são apresentados os resultados da análise estatística, seguindo-se a fase da discussão, retirando-se as principais conclusões e a identificação de limitações inerentes ao estudo e sugestões relativas a pesquisas futuras.

## **I. Enquadramento Teórico**

Em conformidade com a trilha que a prática de responsabilidade social das organizações tem vindo a demonstrar, visando a abrangência do tema, urge a necessidade de considerarmos o que certos autores têm proposto sobre RSO, o que nos ajudará a uma melhor compreensão do seu conceito e dos diferentes enfoques aplicados a gestão organizacional; considerando também que servirá de fundamentação para a atual investigação.

Para a Comissão Europeia (2001), a RSO entende-se como adoção voluntária e estratégica de práticas de gestão, que indo além das prescrições legalmente impostas, visam contribuir significativamente para o desenvolvimento sustentável; apresenta-se num constructo multidimensional organizado designadamente numa dimensão interna e em uma outra dimensão externa.

Estão englobados na dimensão interna as práticas e políticas de RSO adotadas ao nível intra-organizacional, assumindo, neste âmbito, o colaborador um lugar de particular preponderância. No seu seio incorpora questões relativas à gestão dos colaboradores e do impacto ambiental decorrente do funcionamento da organização, iniciativas realizadas com vista à dignificação dos colaboradores, à promoção do equilíbrio trabalho-família e igualdade de oportunidades, ao desenvolvimento de competências e empregabilidade dos recursos humanos, bem como iniciativas ao nível do investimento em sistemas de gestão ambiental. A dimensão externa, por oposição à dimensão previamente exposta, tem um olhar mais extra e inter-organizacional. Voltada para a envolvente e para a interface organizacional, pese embora em continuidade com os seus processos internos, esta dimensão agrega um conjunto de práticas que abarcam questões relativas a stakeholders externos, designadamente comunidades locais, clientes, parceiros comerciais e fornecedores, entre outros. Os projetos de solidariedade social, de conservação do ambiente ou de voluntariado empresarial são os exemplos mais comuns de práticas no âmbito desta dimensão de RSO.

Segundo, Carroll (1979), o conceito de RSO apresenta uma certa história e tem sido ainda motivo de discordâncias em suas definições e abordagens. Há quem defenda uma prática mais voltada para atuações de solidariedade, na minimização de carências sociais, sem grandes abrangências para as partes envolvidas. Outros que entendem as práticas de RSO como um todo, envolvendo os funcionários da empresa e se estendendo á comunidade, fornecedores, clientes, governo e meio ambiente (por exemplo, no combate a poluição, no uso dos recursos de forma sustentável).

A RSO apesar de ser um tema emergente e que tem merecido atenção de alguns estudiosos e académicos, é notório entre os pesquisadores as várias definições e perspectivas do conceito da RSO. O consenso entre elas assenta-se na vertente organização/sociedade, e diferenciando-se na sua implementação.

Segundo, Carroll, (1979, 1991), as empresas possuem 4 tipos de obrigações para com a sociedade que devem de forma simultânea cumprir; que são: a responsabilidade filantrópica, ética, legal e económica respetivamente – Perspetiva Americana.

Ao passo que a Perspetiva Europeia, segundo a Comissão das Comunidades Europeia (2001), em sua publicação “ Livro Verde Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” um conceito segundo o qual revela implicações não só no cumprimento legal relevante, mas ir para além disto e investir nos recursos humanos, no ambiente e na relação com as partes interessadas.

Para Rodrigues, Seabra & Ramalho (2009, p.102), responsabilidade social das empresas é “ O conjunto de comportamentos voluntários e conscientemente assumidos por uma organização, para ser eficiente na utilização ética dos recursos postos à disposição da Sociedade, procurando contribuir para a melhoria da qualidade de vida de todos os seres humanos”.

Deste modo, no desenvolver da pesquisa nos propomos assentar teoricamente a mesma na Perspetiva Europeia – Comissão das Comunidades Europeias (2001), por sua abrangência.

Esperamos com este fundamento, contribuir não só para o sector hoteleiro, mas também em outras áreas afins, na identificação de lacunas que suprimem o desenvolvimento e a sustentação das organizações.

## **1.1 Responsabilidade Social nas empresas Hoteleiras**

### **1.2 RSO em Hotelaria – Conceito**

Os debates em torno de práticas socialmente sustentáveis nas organizações tem merecido especial atenção nos últimos anos por causa do aumento da visibilidade do tema e do retorno em benefício, que as empresas têm verificado. É esperado que as organizações visem não somente o aspeto económico, lucrativo ou de transações de negócio, como um fim em si mesmo, mas, que integrem as preocupações sociais e ambientais nas suas operações, políticas organizacionais e na sua interação com os colaboradores interno e externo, voluntariamente (Kraemer, 2005).

Quanto ao conceito, ao longo da história foi sofrendo várias conotações, fruto da visão e compreensão de alguns estudiosos. Não existe uma definição universal de RSO, mas a maioria das definições estão baseadas sobre o impacto positivo que o negócio deve ter para comunidade (Redford, 2005) e atendendo ou superando as expectativas do público através de uma boa cidadania organizacional (marcas que fazem o bem, 2003).

É imprescindível, nesta empreitada de negócio, na procura de lucros e vantagem competitiva, a satisfação e a realização das expectativas de todas as partes interessadas.

Geoffrey P. Lantos, (2002), num dos seus postulados, redefiniu a RSO, sustentada sobre um trio que abrange pontos fulcrais e sensíveis das empresas e do meio ambiente, capazes de criarem impacto positivo sobre os mesmos, classificando do seguinte modo: Ética, Altruísmo e Estratégia. A ética em RSO impõe-se na obrigatoriedade que uma empresa deve ter, obedecendo as leis vigentes e evitar em fazer o mal, como resultado dos seus negócios. O que pode incluir danos causados pela poluição, produtos defeituosos e práticas trabalhistas injustas. Para o autor, o estabelecimento de leis coerentes e políticas de boa governação, muitas vezes, redundam na redução dos problemas éticos das práticas da RSO.

O altruísmo assenta no envolvimento da organização em financiar projetos que visam colmatar problemas sociais, ambientais ou de desigualdade, que beneficie ou não financeiramente a organização, mas que deixa a sua marca de preocupação com o bem social, cónscio de que tal prática beneficia os seus potenciais clientes. O autor realça que a RSO altruísta pode ter grandes vantagens para empresas privadas, desde que o financiamento saia dos lucros do proprietário e não dos consumidores, isto é, na

cobrança de preços elevados dos seus serviços/ produtos ou ainda da subtração do rendimento dos seus empregados, o que colide com a RSO ética; mas que os custos devem ser a cargo dos seus acionistas.

E por último a RSO estratégica, que por seu lado escolhe atividades filantrópicas que beneficiam a empresa no alcance de seus objetivos estratégicos, como por exemplo, atividades de serviços comunitários, o que pode ajudar a melhorar a percepção do consumidor para com a empresa atraindo mais clientes.

A par dos contributos de vários académicos e pesquisadores na linha da RSO, cabe-nos frisar a definição do conceito, que atualmente se enquadra nesta obra: trata-se de um constructo multidimensional que se refere a integração voluntária, pelas organizações, de preocupações sociais e ambientais no desenvolvimento de suas operações e na relação com os seus múltiplos stakeholders. Esta integração traduz-se no desenvolvimento de um conjunto diversificado de práticas organizacionais que causam um qualquer benefício social, indo para além do que está definido por lei e dos explícitos interesses económicos da organização (Mc Williams & Siegel, 2001).

Fica cada vez mais claro, que os temas sociais e ambientais têm assumido destaque em termos de responsabilidade social nas organizações. Os empresários tornam-se cada vez mais aptos a compreender e participar nas mudanças estruturais na relação de cumplicidade nas áreas ambiental, económica e social (Kraemer, 2005). Não é de só menos, que se compreenda que de forma direta ou indireta as organizações não deixam de ser agentes que participam na poluição do meio ambiente e na propagação de resíduos sólidos, estes quando não reciclados.

Kraemer (2005), em relação a sociedade é apologista de uma consciência social evolutiva, que reprova a especulação gravosa da riqueza e o uso inadequado de recursos, como fatores de destruição do planeta e com dano a vida dos seres que povoam o mundo. As organizações devem de forma determinante repensar num bem-estar organizacional, social e ambiental a longo prazo com o objetivo de velar a sustentabilidade.

A nossa investigação se cingirá em torno da responsabilidade social na área hoteleira, com grande particularidade no contexto angolano, isto, na cidade do Lobito; passaremos a compreender de que maneira este setor tem influenciado os seus diversos

colaboradores no uso dos seus recursos e não só, para a promoção de um ambiente mais sustentável. Procuraremos descrever a atual realidade e traçar um perfil que caracteriza o sector na região, com os dados levantados no terreno.

Desde os anos 1980, que se tem verificado uma ampla concorrência em termos de vantagens competitivas entre as empresas a nível global, triunfando aquelas que melhores estratégias apresentam. Pesquisadores, académicos e gestores têm dado certa atenção aquelas que observam a prática de responsabilidade social (Lee et al., 2013; Weber, 2008).

Os defensores da RSO argumentam que as empresas que adotam práticas socialmente responsável a longo prazo, as suas perspectivas de negócios aumentam os seus lucros: Quanto mais uma empresa influencia positivamente a sociedade, mais os clientes terão uma perspectiva positiva da empresa e dos seus produtos e serviços que por sua vez aumentará os lucros da empresa (Kim et al., 2012).

Portanto, além de ser um caminho ainda a percorrer, várias empresas têm empreendido esforços na integração da RSO como parte constituinte do seu negócio (Kong, 2012), e sendo vista por muitos, como atividade primária para as empresas modernas, incluindo os hotéis (Kucukusta et al., 2013).

Assim sendo, a indústria hoteleira não tem sido exceção na adoção de políticas estratégicas proactivas, no que tange ao seu setor de atividades, que culmina no desenvolvimento estratégico sustentável em diferentes aspetos da própria indústria, fomentando os seus próprios objetivos específicos de negócio que cria a necessidade da RSO, voltado mesmo para o setor hoteleiro (Kucukusta et al., 2013).

Apesar do recente crescimento na pesquisa sobre a RSO, existe no entanto uma escassez de pesquisa sobre RSO na indústria hoteleira (Inoue & Lee, 2011). Esperamos com este trabalho, contribuir para fomentar comportamentos e atitudes pró-ambiente e de cidadania ao sector hoteleiro.

Vários têm sido os estudos que se ocupam da análise do impacto que a prática da RSO exerce na vida financeira das grandes empresas, em vários tipos de indústria (Garay & Font, 2012).

Lee et al. (2012), Constataram que a boa reputação provinda da RSO pode estimular percepções positivas dos colaboradores, incentivando maior compromisso com a

organização e de forma indireta aumentar a satisfação no trabalho e, assim reduzir a taxa de rotatividade dos seus funcionários.

### **1.2.1 Caracterização e relevância da RSO e da atividade hoteleira no contexto angolano**

Em termos de legislação e prática da RSO nas empresas angolanas, como está definido no Livro Verde da Comissão Europeia (2001), “ *como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas*” (Comissão Europeia, 2001, p.7), constitui-se uma realidade a conquistar.

Pode-se considerar o contexto angolano como uma realidade virgem a ser explorada, sendo um país em vias de desenvolvimento, e o sector empresarial e de negócios não deixa de ser um forte aliado nos interesses mais altos da nação, onde é requerido o empenho, a abnegação de todos. E a prática de responsabilidade social deve ser vista como mola motivadora no estabelecimento de um equilíbrio económico, financeiro, social e ambiental, para todas as partes interessadas. Os ganhos e vantagens destas práticas podem ser tidas como bilaterais. Porque tanto as empresas como a sociedade terão garantidos ganhos, que redundará na sustentabilidade dos seus negócios.

Segundo Rodrigues, D. (2011), no fomento de uma nova realidade em que nasce um novo paradigma, este mesmo, constrói-se através de novas formas de procura, por parte de sociedades mais conscientes, ofertas mais inovadores, que dominam mercados competitivos, e novos princípios para se fazerem negócios, suportados pelos valores universais (morais, éticos, entre outros).

Por eleição, as características geográficas e não só de Angola (caracterizada por um povo acolhedor, hospitaleiro, clima propício para práticas turísticas, suas baías atrativas, sua riqueza cultural, entre outros) fazem da mesma um país capaz de se apostar no sector hoteleiro. Apesar da presente recessão económica que se vive um pouco por toda parte, o sector hoteleiro angolano continua a ser um dos setores que de forma branda vai oferecendo emprego diretos e indiretos, com um crescimento económico capaz de contribuir para a economia da região.

## 1.2.2. Potenciais benefícios da RSO

Amiúde passamos a referir alguns dos vários potenciais benefícios da RSO identificados por *Kotler & Lee (2005)* que podem impulsionar a uma prática mais responsável com implicações não só na base de cumprimento legal relevante, mas, num continuum investimento dos recursos humanos, meio ambiente e nas partes interessadas:

- ***Aumento da capacidade de atração, motivação, fidelização e retenção dos colaboradores:*** num mundo de constantes mudanças políticas, negócios e de mercado em larga escala, em que todos estão lançados numa competição frenética, torna-se difícil a retenção de talentos e dos bons profissionais que agregam valores e se dediquem ao alcance dos objetivos da empresa. Para isso cabe ao gestor gizar estratégias de competitividade que passa não só pela estratégia de remuneração composta por um salário competitivo, mas no investimento do recurso humano (desenvolvimento de carreira, a nível profissional, e pessoal, bom ambiente de trabalho e um programa de benefício atrativo), meio ambiente (programas que atuam em calamidades sociais e na conservação de comportamentos e atitudes pró-ambiente) e nas partes interessadas (seus colaboradores internos e externos, na satisfação das suas expectativas e desejos).
- ***Credibilização da gestão de negócios:*** o desenvolvimento e a consolidação do controlo interno de todas as áreas abrangente a empresa deve ser a estampa prioritária de qualquer organização. Dúvidas e receios geram no meio da organização desconforto e insegurança, o que por sua vez desata uma certa desaceleração dos investimentos, por exemplo.
- ***Fortalecimento do posicionamento e atratividade da marca junto de vários públicos:*** as organizações para além dos lucros, nascem também para a satisfação do consumidor. Se ela não estiver a satisfazer os clientes em pouco tempo tudo se desmoronará. A imagem e a marca organizacional devem ser mantida sobre constante avaliação a fim de se corrigir os possíveis vícios ou desvios garantido assim a segurança da visibilidade da organização.

- **Melhoria na relação com fornecedores e parceiros de negócio:** atualmente não é bastante o envio de simples mensagem informativa, mas a gestão de relacionamento com o cliente que promove a proximidade gerando conhecimento das suas reais necessidades, expectativas, atuações a curto e longo prazo, podendo assim serem alcançados os objetivos de todas as partes interessadas.
- **Aumento da capacidade de obtenção de crédito:** é esperado um contínuo crescimento dos recursos tangíveis e intangíveis da organização para a satisfação de todas as partes interessadas, e para isso contasse com a obtenção de crédito, o que trará uma aceleração no seu investimento.
- **Redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes e na produção de resíduos:** um espírito de sustentabilidade equaciona esforços no sentido de evitar desperdício quer seja em termos económicos, sociais, financeiros e ambientais, promovendo qualidade de vida organizacional e do meio social.
- **Diminuição de custos operacionais:** o grande desafio atual das empresas tem sido a redução de custos de forma sustentável a longo prazo. O baixo custo é uma grande vantagem em quase todos os sectores, pois ajuda a investir mais em relação os seus concorrentes nas áreas como a do marketing e publicidade, por exemplo, e dar de retorno ainda a empresa uma boa margem de lucro. Pequenos gestos, também, como por exemplo apagar as lâmpadas, ver os amperes dos aparelhos, a reciclagem de certos materiais de escritório, o uso de torneiras e lâmpadas com sensores podem fazer grande diferença nos custos da empresa.
- **Incrementos ao nível comercial e a qualidade de serviço:** o incremento e a qualidade são devidos pelo menos por causa da grande demanda competitiva entre as organizações num contexto de mudanças constantes e aceleradas, num mercado abarrotado de consumidores exigentes e cada vez mais conscientes de suas necessidades e escolhas; procura de maiores lucros, cientes de que a qualidade de serviço prestado é um indicador que permite a obtenção de maior margem de lucro.

- ***Criação de novas oportunidades de negócio:*** urge a necessidade de uma atenção redobrada a novas oportunidades de negócios num contexto imprevisível e de muitas incertezas. Apostar na inovação dos produtos e serviços, nos processos e operações a fim de se obter maior desempenho, melhoria na qualidade e da produtividade da empresa. A criação de valores capazes de gerarem novas oportunidades de negócios como por exemplo a abertura de novas empresas, novos produtos e serviços, novos mercados, novas tecnologias, são pilares incontornáveis para as empresas que querem se manter na auto-estrada da competição global acelerada.<sup>1</sup>

### **1.3 RSO relação com a orientação para o cliente – Breve conceito**

Num mundo globalizado de constantes instabilidades e desafios em que a palavra de ordem é a procura de maior vantagem competitiva organizacional a fim de se obter maior rentabilidade, a orientação para o cliente atualmente apresenta-se como ponto estratégico de negócio tornando-se indispensável que as empresas passem a conhecer aquilo que satisfaça o cliente na prestação de serviço (Bitner et al, 1990; Bove & Johnson, 2000; Bowen & Schneider, 1985; Sergeant & Frenkel, 2000), pois ele é um dos participantes ativo na cadeia de valor da empresa (Brown et al., 2002).

Quanto mais próximo do cliente estiver o funcionário, mais conhecimento o funcionário terá a respeito da necessidade do cliente, o que lhe valerá responder a altura da necessidade e exigência do cliente; o que poderá consignar a empresa nas suas operações, a planificação estratégica e o desempenho necessário para a competitividade no mercado, (Deshpandé et al 1993; Hant et al 1998; Slater & Narver 1994).

Adicionalmente, Brown et. al. (2002) definem a orientação para o cliente como uma necessidade (que provém de uma crença do colaborador) de satisfazer os desejos do cliente e a facilidade que advém da interação dos colaboradores com os clientes. Nesta linha de pensamento, Hennig-Thutau (2004) aponta a conceção da orientação para o cliente como a habilidade do colaborador em atender o cliente, a sua motivação para

---

<sup>1</sup> Duarte, A. 2015. Responsabilidade Social Das Organizações, pág. 10

servir os clientes e a sua autoridade percebida na tomada de decisões relacionadas com o cliente.

Por outro lado, Hoffman & Ingram (1992) definem os comportamentos orientados para o cliente através do desempenho dos colaboradores na manifestação dos seguintes itens:

1. Ajudar os clientes a tomar decisões de compra de forma satisfatória;
2. Ajudar os clientes a avaliar as suas necessidades;
3. Oferecer serviços que satisfaçam as suas necessidades;
4. Descrever os serviços de forma exata; a ponto de deixá-lo esclarecido quanto aos serviços prestados;
5. Evitar táticas que manipulem ou influenciem os clientes;
6. Evitar o uso de táticas de alta pressão. O que pode constranger o cliente a ponto de anular o seu poder de escolha.

Segundo Crosby, E. & Cowles (1990), os comportamentos relacionais nas vendas como a cooperação mútua, a divulgação dos serviços, o acompanhamento intensivo e contactos proactivos produzem, geralmente, um forte vínculo entre o consumidor e os funcionários de contacto.

Nesta linha de pensamento, o relacionamento com o cliente passa a ser um fator chave para um possível regresso do cliente. Brown et al., (2002) & Donovan et al., (2004), consideram que os funcionários de contacto devem ser orientados para o cliente e devem construir um relacionamento pessoal com os clientes.

Associada a essa questão, a responsabilidade social tem vindo a revelar-se positiva na orientação para o cliente (Naver & Slater 1990; Jaworski, K. 1993; Lee & Peterson, 2000). Quanto mais o trabalhador percebe a sua empresa como socialmente responsável, maior orientação para o cliente apresenta. O colaborador terá um sentimento altruísta, o que lhe dará o sentido de utilidade social não só para com a empresa, mas para com todos os clientes elevando o afeto e o espírito de pertença organizacional.

Servae, H. & Tamayo, A. (2013) postulam que a maior conscientização do cliente a respeito de práticas sociais mais responsáveis aumento o valor da empresa, isto feito através de publicidade. Reforçam a ideia de que a publicidade deve ser tida como ponto estratégico a fim de sensibilizar o cliente.

Sen & Bhattacharya (2001); Bhattacharya & Sen (2004); Pomeroy e Dolnicar (2009), Du et al. (2010) afirmam que na maioria das vezes os clientes não são conscientes da rso porque as empresas temem em investir na publicidade das suas atividades sociais e ambientais, ao passo que (McWilliams & Siegel, 2001) argumentam que os potenciais clientes devem estar plenamente conscientes das práticas sociais para serem bem-sucedidos, alegam ainda que existe uma correlação positivo entre a rso e a publicidade. Todos estes autores recomendam que as empresas aumentem os seus níveis de sensibilização no que trata a rso, pois, é vista como uma estratégia rentável.

Nelson (1974) defende a ideia de que a publicidade fornece informações acerca da empresa, o que leva o cliente a conscientizar-se das atividade socio ambiental da empresa.

A percepção da organização como socialmente responsável pode influenciar a relação dos trabalhadores com a organização, despoletando respostas emocionais, atitudinais e comportamentais (Rupp et al., 2006; Van Buren, 2005). Como exemplo destas respostas emocionais, atitudinais e comportamentais dos colaboradores, temos os comportamentos extra-papel, atitudes e comportamentos que vão para lá do que é política da empresa, estar disponível para o cliente fora das atividades normais, prestar espontaneamente serviços excepcionais.

De realçar também que a satisfação no trabalho está associada positivamente a orientação para o cliente (Bowen & Schneider, 1985; Gronroos, 1983).

Appiah-Adu & Singh (1998); Pelham & Wilson (1995), afirmam que é de particular importância que o sector de serviço adote a orientação para o cliente como um preditor de sucesso.

Estudos revelam que o desempenho de uma organização é um dos pilares para competitividade continuada num mercado de grande concorrência, em que o contexto empresarial sofre alterações muito rápidas, a nível tecnológico, organizacional, económico, social, cultural, os clientes mudam a cada instante e, estando cada vez mais

rigorosos, o que exige mudança constante de cultura e comportamento organizacional e, dos seus membros.

E a orientação para o cliente deve ser estabelecida dentro das políticas primárias da empresa como ponto estratégico, para que através desta variável ou constructo se possa então obter vantagem competitiva sustentável e criação de valores para o cliente (Narver e Slater, 1990).

Tsiotsou & Vlachopoulou, (2011), declaram que a orientação para o cliente deve constituir um fator fulcral para o sucesso do desempenho organizacional.

Segundo Li & Zhou (2010), o sucesso final de qualquer empresa encontra-se na capacidade de atender e reter os seus clientes, o que significa que as empresas devem adotar estratégias de marketing, baseada na orientação para o cliente, a fim de melhorar o seu desempenho.

Para Narver & Slater (1990), Ruekert (1992), e Slater & Narver (1994), a relação entre orientação para o cliente e o desempenho da organização tem-se mostrado positiva, apesar de existirem algumas discordâncias (Hart & Diamantopoulos, 1993).

Pois, na medida em que o cliente percebe a organização preocupada em satisfazer as suas expectativas, ele aumentará valores a empresa que projeta a marca e a imagem da empresa.

Assim sendo, políticas de gestão de relacionamento com o cliente devem ser gizadas nas empresas com objetivo de salvaguardar não só o capital da empresa, mas como também os interesses dos potenciais clientes.

Li & Zhou (2010), afirmam que uma empresa orientada para o cliente é capaz de fazer suas ofertas de mercado mais diferenciada se ajustar o marketing através do conhecimento das necessidades e desejos dos clientes. O que só torna possível caso haja uma relação de proximidade. Não basta apenas uma mensagem do tipo informativa, mas o desenrolar de um relacionamento de proximidade assente na satisfação das partes interessadas. A prática de responsabilidade social pode ser uma âncora para abertura de proximidade com o cliente. Na medida em que o cliente percebe a organização como socialmente responsável, motivará o cliente a estreitar a relação, porque perceberá que a empresa não está somente preocupada com os ganhos financeiros, mas também com o meio ambiente em que ele está inserido.

Brown (2001), define gestão de relacionamento “com o cliente como estratégia de negócio que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potências de uma organização”, (p.8).

A pretensão dos gestores não deve visar reduzir o cliente a fins lucrativos para a organização, mas em agregar valor superior na satisfação das suas necessidades e expectativas. Neste ínterim as empresas hoteleiras, como indústrias ligadas ao turismo, negócio que muitas vezes os seus consumidores são irregulares, devem redobrar esforços no sentido de promoverem ações de proximidade com os clientes, que passa em manter os clientes informados quanto as suas atividades de responsabilidade social, inovações experimentadas, conquista de certificação, agregamento de potenciais clientes, políticas saudáveis de retenção, serviço personalizado, dentre outras.

#### **1.4 RSO relação com a satisfação no trabalho**

##### **1.4.1 Breve conceito de satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas da literatura do comportamento organizacional (Saari & Judge, 2004; Spector, 2007), com retorno positivo, capaz de promover coesão e eficiência organizacional, no fortalecimento da lealdade, do compromisso e da redução ou mesmo ausência do absentismo.

Neste enquadramento parece adequada a definição de Locke (1976) que define a satisfação no trabalho como um estado emocional agradável e positivo resultante da avaliação de um posto de trabalho ou da experiência laboral; em que vários são os fatores integrados como objeto de avaliação para se ter o estado de satisfação, habitualmente chamado de facetas do trabalho: remuneração, perspectivas de promoção, colegas de trabalho, supervisor e o trabalho em si (Judge, Parker Colbert, Hiller & Ilies, 2001). Subjacentes a estas facetas ainda temos: condições de trabalho, empresa, gestão do topo e subordinados (Judge et al., 2001).

#### **1.4.2 Modelos de Investigação e Consequências Comportamentais em RSO**

Freire e Sousa (2010), referem que nas últimas quatro décadas, muitos modelos foram propostos, alguns dos quais se destacaram mais em relação a outros, evidenciando fases diferentes, como é o exemplo de (Carroll, 1979) que apresenta quatro categorias de responsabilidade social: a económica, a legal, ética e a discricionária.

Ao longo de todo um decurso investigativo no campo da RSO, tem-se verificado que muitas empresas têm buscado modelos para definir suas atuações e estabelecer programas próprios no âmbito da responsabilidade social a fim de que seus objetivos, quer sejam, económico, financeiro, social e ambiental se atinjam a longo prazo, para benefícios das partes interessadas. Mas, também, várias são as que não têm um modelo de gestão que inclua práticas sociais responsáveis, capaz de unificar as práticas de gestão tanto para os negócios como para a responsabilidade social. Assim sendo, este tipo de prática não deve ser vista como peça à parte do modelo de gestão da empresa. Facto é, que o modelo preferencial seja transversal no sentido de trabalhar as atitudes e comportamentos dos seus executores, para que se não desvirtue nem se pulverize a essência da prática socialmente responsável.

Alguns modelos e linhas de investigação em RSO que nas últimas décadas têm si destacado e merecido atenção dos académicos pesquisadores e organizações:

Relação entre desempenho social e financeiro: Gu et al. (2011), consideram algumas práticas ou atividades do fórum económico e social que geral sustentabilidade organizacional capazes de serem implementadas; que visam maximizar os lucros e criar valores para os funcionários (por exemplo, baixa rotatividade de funcionários e alto compromisso de trabalho), a redução de resíduos, melhor eficiência da gestão, e motivar os funcionários através de incentivos monetários e não monetários.

Estão associadas também as atividades avançadas de RSO como oferta de serviços e seguro para os clientes, como doações a grupos específicos em necessidade, organização de eventos filantrópicos e preservação do meio ambiente natural. Nomeadas como atividades que promovem e estabelecem o reconhecimento de uma imagem socialmente positiva dos hotéis. Estas atividades devem ser consideradas de

base na medida em que são cruciais para que os hotéis permaneçam no ranking competitivo (Fu et al., 2014).

Orlitzky et al., (2003), em seu estudo: “*o impacto da rso sobre o valor da empresa*”, apresenta uma relação positiva entre o desempenho social e financeiro, o que vem atenuar as incertezas das organizações e incentivar a inclusão de práticas sociais mais responsáveis como estratégica na gestão organizacional. Hart et al., (1996), Moore, (2001), Petersons & King, (2009), sustentam que financeiramente as empresas experimentariam maior crescimento. O que aumentaria os lucros da empresa, maior investimento de seu capital, um posicionamento melhor em termos de conforto no mercado.

Lee & Park (2009), & Kang et al. (2010), também suportam a existência de uma significativa relação entre RSO e o desempenho da empresa na indústria hoteleira; onde investir em atividades de responsabilidade social pode aumentar o valor da empresa.

Sinha et al. (2002), em seus estudos, indicaram que RSO contribui para a linha de fundo, além de gerar benefícios de bem-estar e proporcionar a empresa boa posição social e financeira, o que gera um aumento de visibilidade da empresa.

A redução nos custos devido a uma melhor gestão de riscos e das relações com os stakeholders externos, o menor custo de material, de energia e serviços, o menor custo de capital e de trabalho são comportamentos que podemos apontar como benefícios das práticas responsáveis (Ambec & Lanoie,2008).

Relação entre a RSO e a gestão dos Stakeholders: Num mundo globalizado, em que a tecnologia passou a ser um instrumento indispensável para as empresas, a onde foram rompidas as fronteiras continentais, surge a necessidade de um maior nível de aproximação e cooperação entre as organizações, sentenciando-se ao fracasso as que se isolam. O relacionamento passa a ser vital às organizações que pretendem permanecer no mundo competitivo obtendo vantagens lucrativas. Com isto pretende-se dizer, que se deve prestar atenção especial a todas as partes interessadas. Segundo, Donaldson & Preston, (1995), a maior parte dos estudos na pesquisa dos stakeholders, sugere que melhores relações com stakeholders

umentam o desempenho da empresa, o que por sua vez beneficiará todos envolventes, gerando riquezas e valores, e potenciais clientes.

Clarkson (1995) afirmou que a longevidade de uma organização depende da “habilidade de seus gestores em criar riqueza, valor e satisfação suficiente para aqueles que pertencem a cada grupo de stakeholders, de modo que cada grupo continue como parte do sistema de stakeholders da corporação” (p. 107).

Rocha & GoldSchmidt (2010); Oliveira (2008, p. 179) apontam a gestão dos stakeholders de importante, tendo como justificção a forte influência que causam na relação com as práticas sociais mais responsáveis, e isto, também de forma inversa. Como prova desta importante influencia, os autores salientam a transparência das empresas quanto as suas responsabilidades sociais através de relatórios periódicos e de balanços sociais da empresa, com fim de dar informações sobre os investimentos e atividades realizadas nas áreas socio-ambientais; o que passa também pelo balanço de sustentabilidade da empresa, balanço social corporativo, relatório social e ambiental.

RSO e Consumidores: Nesta linha de investigação vários aspetos e constructos têm sido estudados, tais como o bem-estar do consumidor, a imagem da empresa, a publicidade, entre outros. Bhattacharya & Sen, (2004), Serpa & Fourneau, (2004), concluíram em determinado estudo que os consumidores manifestaram predileção por comprar produtos de empresas que investem em RSO. Num mundo que passa a ser dominado por práticas que devastam a biodiversidade, a decadência dos valores éticos, sociais e ambientais, existem realmente empresas engajadas no contorno através da RSO, que influenciam positivamente os seus colaboradores. Mohr & Webb (2005), consideram que o sentir-se bem por poder contribuir para ações altruísta é um benefício do consumidor; gerador de satisfação pessoal, que concomitantemente acarreta emoções positivas.

Segundo Creyer & Ross, (1997); Vassilikopoulou et al., (2005), uma empresa pode beneficiar-se ao manter a prática de informar aos seus consumidores sobre a sua atividade de RSO, porque os consumidores estão dispostos a tomar medidas para ajudar a promover a RSO, pagando pelos produtos de forma mais ética.

Para Fombrun & Shanley, (1990), poderia melhorar a reputação da empresa no mercado de consumidores, o que seria também um benefício para a empresa e para a sociedade. Quando implementada a prática de redução de custos ambientais, ajuda

alcançar o pleno potencial de vantagens competitivas entre as pequenas e médias empresas, (Garay & Font, 2011)

RSO e Trabalhadores: Estudos revelam que a satisfação do colaborador constitui-se como diferencial para a empresa, na medida em que a mesma observa práticas sociais cada vez mais responsáveis (E. Kim et al., 2012). O modelo que relaciona a responsabilidade social e o trabalhador, apresenta a sustentabilidade organizacional a longo prazo, o funcionário e o ambiente ético, como alavanca que pode aumentar a satisfação dos funcionários, (Bevan et al., 2004; Sims & Keon, 1997; Viswesvaran & Ones, 2002) e reduzir o grau de absentismo (Trevino et al, 1998; Weaver & Trevino, 1999).

### **1.5 Objetivos e Hipóteses de investigação**

O objetivo geral do presente estudo é de analisar as práticas de RSO nas empresas hoteleiras do Lobito.

Como objetivo específico o estudo propõe-se em analisar:

- 1ª - A relação entre a perceção de práticas de RSO e a Orientação para o Cliente;
- 2ª – A relação entre a perceção de práticas de RSO e a Satisfação no trabalho;
- 3ª – Se a satisfação ajuda a explicar a relação entre RSO e Orientação para o cliente.

De acordo com a revisão da literatura, propõem-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: Existe uma relação positiva entre a perceção de práticas de RSO e Orientação para o cliente. Quanto mais o trabalhador perceciona a sua empresa como socialmente responsável, maior orientação para o cliente apresenta.

H2: Existe uma relação positiva entre a perceção de práticas de RSO e a Satisfação no Trabalho. Quanto mais o trabalhador perceciona a sua empresa como socialmente responsável, maior satisfação no trabalho apresenta.

H3: A relação entre a perceção de práticas de RSO e a orientação para o Cliente é mediada pela Satisfação no Trabalho.

## II. Método

### 2.1 Amostra

Participaram no estudo 125 trabalhadores de diferentes empresas hoteleiras que operam na cidade do Lobito (Quadro 1.2). Os participantes possuem idades entre os 19 e os 53 anos ( $M= 28,5$ ;  $DP= 6,46$ ), sendo que 44,8% são do sexo feminino.

Dos participantes, 47,2% possuem habilitações entre o 10.º o 12.º, 23,3% possuem formação superior e habilitações entre o 5.º e 9.º respetivamente. Os participantes trabalham em média há 3.9 anos ( $DP= 4,29$  anos; mínimo = 1 ano; máximo = 26 anos), sendo que 63,2 % dos mesmos possuem contrato por tempo indeterminado/efetivo. A maioria não exerce funções de responsabilidade a nível de chefia (79,3%). Em termos de regime de trabalho 44,8% está em tempo parcial e 58,4% possui horário rotativo.

*Quadro 1.2. Empresas hoteleiras que colaboraram no estudo*

Unidade hoteleira	Classificação	N.º de quartos	Política de RSO	N.º participantes
Unidade A	Hotel	93	Não	25
Unidade B	Hotel	53	Não	15
Unidade C	Hotel	113	Não	15
Unidade D	Hotel	39	Não	25
Unidade E	Hotel	63	Não	10
Unidade F	Hotel	43	Não	5
Unidade G	Pensão	37	Não	4
Unidade H	Residência	10	Não	8
Unidade I	Residência	14	Não	8
Unidade J	Residência	36	Não	10

### 2.2 Procedimento de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada mediante a aplicação de um inquérito, distribuído aos participantes de forma pessoal, no intervalo de tempo de 7 de Janeiro a 1 de Abril de 2016, período durante o qual foram obtidos os 125 inquéritos. No ato da entrega foi explicado aos participantes o objetivo geral do estudo, assegurado o anonimato das respostas e a confidencialidade dos dados recolhidos, tendo em conta que estes dados

seriam usados para fins meramente estatísticos, sendo do conhecimento apenas do investigador. Fez-se referência à participação voluntária dos inquiridos e à livre desistência caso o quisessem fazer. Os inquiridos ainda foram informados que não existiam respostas certas ou erradas às questões apresentadas, apenas era pedido que respondessem com sinceridade, para que os dados recolhidos pudessem ser corretamente analisados.

Após consentimento informado, no ato da entrega, o investigador fazia-se presente para qualquer esclarecimento necessário. O tempo médio de duração do preenchimento do questionário foi de 10 minutos.

### **2.3 Instrumento de medida**

O inquérito era composto por medida de satisfação no trabalho de Lima et al. (1994); escala de orientação para o cliente de Saxe & Weitz (1982: 345) e a escala de Martinez et al. (2013) para medir a RSO. O inquérito contava também com medidas sociodemográficas, como sexo, idade, nacionalidade, escolaridade, tempo de trabalho na organização, tipo de contrato, cargo que ocupa, tipo de horário, isto para que a amostra ficasse bem caracterizada.

#### *Variável Preditora: Perceção de Responsabilidade Social*

Foi utilizada a escala de Martinez et al. (2013) para medir a perceção de responsabilidade social e organizacional dos trabalhadores por ter sido desenvolvida especificamente para medir o desempenho socialmente responsável de empresas hoteleiras. É composta por 17 itens, numa escala de resposta de 1 a 7, sendo 1 “Discordo fortemente” e 7 “Concordo totalmente”, por meio da qual foi possível medir três dimensões do constructo em análise: responsabilidade económica (ex.: “melhora o seu desempenho económico”), responsabilidade social (ex.: “participa ativamente em eventos sociais e culturais (música, desporto, etc.)”) e a responsabilidade ambiental (ex.: “reduz o seu consumo de recursos naturais”).

Na presente amostra o coeficiente de alfa de Cronbach é de: responsabilidade social .84, responsabilidade económica .58 e responsabilidade ambiental .90.

### *Variável Critério: Orientação para o Cliente*

A percepção do colaborador em relação à sua orientação para o cliente foi medida usando a escala de Saxe & Weitz (1982: 345), a partir da tradução e adaptação de Pontes (2009), composta por 12 itens (ex.: “tento sempre cumprir as minhas metas satisfazendo os clientes”). Os participantes assinalaram as suas respostas a este conjunto de itens, numa escala de resposta de sete pontos, sendo 1 “Discordo fortemente” e 7 “Concordo totalmente”. Na presente amostra o coeficiente de alfa de Cronbach é de .84.

### *Variável Mediadora: Satisfação no Trabalho*

A satisfação que o colaborador tem no trabalho foi medida através da escala de Lima et al. (1994), que integra cinco itens que avaliam a satisfação com diferentes facetas do trabalho (departamento, colegas, superior hierárquico, remuneração, trabalho). Um exemplo de item é: “em relação ao trabalho que realizo estou...”, com uma escala de resposta de tipo *Likert* de cinco posições, de 1 “Muito insatisfeito” a 5 “Muito satisfeito” onde os participantes puderam expressar os seus níveis de satisfação com as diferentes facetas do trabalho. Na presente amostra o coeficiente de alfa de Cronbach é 68.

### III. Resultados

#### 3.1 Análise das práticas de RSO das empresas hoteleiras do Lobito.

Os resultados de análise da média e do desvio padrão das práticas de rso das empresas hoteleiras do Lobito indicam que os trabalhadores têm uma avaliação mediana destas práticas, o que nos é elucidado no Quadro 1..Segundo alguns gestores e colaboradores das empresas que colaboraram no estudo, no acto de levantamento de dados, salientaram que várias ações sociais têm sido realizadas pelos hotéis do Lobito, mas muito a nível de ações paliativas de solidariedade e de forma muita aleatória.

Um dado a referir a título de exemplo é que das dimensões avaliadas, a dimensão ambiental é a que apresenta médias mais baixas, isto, por parte dos trabalhadores, e conseqüentemente, quanto ao desvio-padrão por exemplo, com exceção das unidades B, D, G, todas apresentam um desvio-padrão grande, revelando a falta de unanimidade entre os trabalhadores no que diz respeito ao envolvimento das suas empresas em práticas sociais mais responsáveis.

*Quadro 1.3.Perceção de envolvimento em práticas de RSO por unidade hoteleira - Análise da média e desvio padrão*

<b>Unidade hoteleira</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Unidade A</b>		
RSO_económica	4.64	1.65
RSO social	4.10	1.54
RSO_ambiental	3.80	1.80
<b>Unidade B</b>		
RSO_económico	4.70	.89
RSO_social	4.80	.86
RSO_ambiental	4.30	.89
<b>Unidade C</b>		
RSO_económico	4.97	1.31
RSO_social	4.70	1.56
RSO_ambiental	3.89	1.67
<b>Unidade D</b>		
RSO_económico	5	.00
RSO_social	5.69	.34

RSO_ambiental	4.33	.58
<b>Unidade E</b>		
RSO_económico	4.40	1.18
RSO_social	4.15	1.16
RSO_ambiental	3.43	1.05
<b>Unidade F</b>		
RSO_económico	3.94	1.48
RSO_social	3.94	1.36
RSO_ambiental	3.46	1.61
<b>Unidade G</b>		
RSO_económico	4.23	.99
RSO_social	4.23	.76
RSO_ambiental	3.17	.81
<b>Unidade H</b>		
RSO_económico	4.28	1.59
RSO_social	3.90	1.72
RSO_ambiental	3.35	1.59
<b>Unidade I</b>		
RSO_económico	4.40	1.64
RSO_social	5.80	1.33
RSO_ambiental	5.24	1.17
<b>Unidade J</b>		
RSO_económico	3.77	.58
RSO_social	4.52	.22
RSO_ambiental	4.09	.95

## 3.2 Análise do modelo de investigação

### 3.2.1 Análise Descritiva das Variáveis

Os valores referentes às médias, aos desvios-padrão, às correlações e à consistência interna das variáveis são reportados no quadro 2.3.

Em geral, os participantes afetos a esta investigação revelaram-se medianamente satisfeitos com a sua situação de trabalho ( $M= 3.48$ ) e consideram que são relativamente orientados para o cliente ( $M= 3.97$ ). No que respeita ao desempenho social da mesma, percecionam um maior envolvimento em práticas socialmente responsáveis no domínio económico ( $M= 4.49$ ) e práticas sociais ( $M= 4.47$ ) comparando com práticas relativas ao ambiente ( $M= 3.79$ ). A realização de testes t para amostras emparelhadas permite verificar que estas diferenças são estatisticamente significativas, sendo que as pessoas avaliam igualmente o envolvimento em práticas económicas e sociais ( $t(124) = .160$ , n.s.), mas consideram que a unidade hoteleira investe menos em práticas ambientais do que económicas ( $t(124) = 5.920$ ,  $p < .000$ ) e sociais ( $t(124) = 8.714$ ,  $p < .000$ ).

A análise das correlações revela que as variáveis encontram-se significativamente associadas à orientação para o cliente (Chefiar= $.18$ ,  $p < .05$ ); RSO económico  $r=.32$ ,  $p < .01$ ); (RSO social  $r=.41$ ,  $p < .01$ ); RSO ambiental  $r=.32$ ,  $p < .01$ ); Satisfação no Trabalho  $r=.37$ ,  $p < .01$ ), dizer que, quanto mais os trabalhadores consideram que suas empresas têm preocupação com práticas sociais mais responsáveis, mais consideram que, enquanto trabalhadores, estão mais orientados para o cliente. E os trabalhadores que ocupam cargos de chefia parecem revelar maior orientação para o cliente, e que uma maior satisfação no trabalho está associada a maior orientação para o cliente.

Quanto à Satisfação no trabalho, as variáveis em análise encontram-se associadas significativamente (Chefia  $r=.27$ ,  $p < .01$ ); (RSO económica  $r=.41$ ,  $p < .01$ ); (RSO social  $r=.40$ ,  $p < .01$ ); (RSO ambiental  $r=.41$ ,  $p < .01$ ); (Orientação para o Cliente  $r=.37$ ,  $p < .01$ ), ou seja, quanto mais os trabalhadores consideram que suas empresas têm preocupação com práticas sociais mais responsáveis, mais consideram que, enquanto trabalhadores, estão satisfeitos no trabalho. E os trabalhadores que ocupam cargo de chefia revelam maior satisfação no trabalho, e que uma orientação para o cliente está associada a satisfação no trabalho.

Quadro 2.3 Médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna das variáveis

	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Cargo de chefia (não, sim)	-	-	-	-				
2. RSO económico	4.49	1.33	.23*	(.59)				
3. RSO social	4.47	1.39	.28**	.57**	(.86)			
4. RSO ambiental	3.79	1.45	.17	.58**	.86**	(.90)		
5. Satisfação no trabalho	3.48	0.64	.28**	.42**	.41**	.41**	(.68)	
6. Orientação para o cliente	3.97	0.50	.19*	.33**	.41**	.32**	.38**	(.84)

\*  $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$  Coeficientes de Alfa de Cronbach na diagonal

Do conjunto das variáveis sociodemográficas analisadas, apenas o cargo de chefia revelou-se significativa em relação RSO económica ( $r = 0.23$ ,  $p < .01$ ); RSO social ( $r = 0.27$ ,  $p < .05$ ); Satisfação no trabalho ( $r = 0.27$ ,  $p < .05$ ); Orientação para o cliente ( $r = 0.18$ ,  $p < .05$ ), ou seja, verificou-se que ter cargo de chefia está associado a uma maior perceção da sua organização como socialmente responsável nos três níveis do constructo, maior satisfação no trabalho e um espírito mais voltado para o cliente, respetivamente. De referir que nas análises a única variável sociodemográfica a ser controlada nas regressões foi a chefia.

### 3.2.2. Análises de regressão

Para proceder ao teste das hipóteses de pesquisa, seguiu-se o procedimento proposto por Baron & Kenny (1986), complementando-o com a realização do teste de Sobel (1982). Foram verificados os pressupostos necessários à realização do modelo linear, não existem problemas de multicolinearidade entre as variáveis, o que nos é mostrado pelos valores de Tolerância e VIF.

Em conformidade com os autores Baron & Kenny (1986), o teste dá-se em três etapas, onde são assegurado critérios que viabilizam os passos seguintes da regressão. Assim, num primeiro momento, regrediu-se a variável mediadora nas três variáveis predictoras (RSO económica, RSO social, RSO ambiental), controlando o facto de o participante ser ou não chefia. Tal como se pode verificar no quadro .3, apenas uma das

três dimensões da RSO está positiva e significativamente relacionada com a perceção de satisfação no trabalho, concretamente a RSO económica ( $\beta=.22$ ,  $p <.01$ ). O facto de se ser chefia ajuda também a explicar a variação nos níveis de satisfação no trabalho ( $\beta=.17$ ;  $p <.05$ ). O modelo explica 27% da variação da satisfação no trabalho.

*Quadro 3.3- Efeito da perceção da Responsabilidade Social das Organizações na Satisfação no trabalho.*

	<b>R2Adj</b>	<b>B</b>	<b>t</b>	<b><math>\beta</math></b>
<b>Modelo 1</b>	.27			
Chefia (não, sim)		,27	2,007	,17*
RSO económico		,11	<b>2,214</b>	<b>,22**</b>
RSO social		,10	1,526	,21
RSO ambiental		,06	,882	,12

Num segundo momento regrediu-se a variável critério nas variáveis predictoras, controlando novamente o facto de a pessoa ser ou não chefia. Nesta análise verificou-se que apenas a perceção de envolvimento em práticas da dimensão social da RSO ( $\beta=.44$ ,  $p <.01$ ) explica a orientação para o cliente. Nenhuma das outras dimensões de RSO revelam efeitos significativos na orientação para o cliente (todos os  $p >.05$ ). Finalmente, num terceiro momento, repetiu-se a análise anterior, já com a presença da variável mediadora satisfação no trabalho.

Os resultados permitem constatar que a satisfação no trabalho contribui para explicar a variância da orientação para o cliente ( $\beta=.26$ ,  $p <.01$ ), pelo que à medida que aumenta a satisfação no trabalho maior é a orientação para o cliente. Todavia, não se verifica a existência de uma mediação na relação entre a perceção de envolvimento em práticas da dimensão social da RSO e a Orientação para o cliente, uma vez que como vimos anteriormente a dimensão social da RSO não explica a satisfação no trabalho. A inexistência de mediação é comprovada pelo valor do teste do Sobel ( $Z=2.676$ , n.s.). A perceção de envolvimento em práticas da dimensão social da RSO mantém significativa

a sua capacidade de explicar a orientação para o cliente ( $\beta=.39$ ,  $p <.01$ ). O modelo explica 23% da variância total da orientação para o cliente.

*Quadro 4.3. Efeito da Mediação da satisfação no trabalho na relação entre a percepção de Responsabilidade Social e a Orientação para o Cliente.*

	<b>R2Adj</b>	<b>B</b>	<b>t</b>	<b><math>\beta</math></b>
<b>Modelo 2</b>	,19			
Chefia (não, sim)		.08	.748	.07
RSO económico		.03	.755	.08
RSO social		.16	2.982	.44**
RSO ambiental		-.02	-.410	-.06

	<b>R2Adj</b>	<b>B</b>	<b>t</b>	<b><math>\beta</math></b>
<b>Modelo 3</b>	,23			
Chefia (não, sim)		.03	.240	.02
RSO económico		.01	.223	.02
RSO social		.14	2.642	.38**
RSO ambiental		-.03	-.632	-.09
Satisfação trabalho		.20	2.676	.26**

\*  $p <.05$ ; \*\*  $p <.01$

#### **IV. Discussão e Conclusões**

Com o presente estudo procurou-se contribuir para o aprofundamento do conhecimento atual sobre o impacto das práticas da RSO nas empresas hoteleiras do Lobito.

Pretendeu-se analisar o nível de envolvimento das empresas hoteleiras de Lobito em práticas de RSO, assim como a relação entre a RSO percebida pelos seus trabalhadores, a sua orientação para o cliente e a satisfação no trabalho.

Relativamente ao envolvimento das empresas hoteleiras de Lobito em práticas de RSO, a análise da média e do desvio-padrão das práticas de RSO das empresas hoteleiras do Lobito indicam que os trabalhadores têm uma avaliação mediana destas práticas: a dimensão ambiental, em relação as outras, foi avaliada como a que apresenta uma média mais baixa, por parte dos trabalhadores. Os resultados mostram a falta de unanimidade entre os trabalhadores no que diz respeito ao envolvimento das suas empresas em práticas sociais mais responsáveis, tendo em vista, com exceção das unidades B,D e G, todas apresentam um desvio-padrão grande.

Quanto à relação entre as percepções que os trabalhadores têm do envolvimento das empresas em práticas de RSO e as restantes variáveis, constatou-se que a hipótese 1 foi apoiada parcialmente, visto que só alcançou um efeito significativo em uma dimensão da RSO (RSO social); pode-se concluir que a RSO económica e a RSO ambiente, embora relacionada, não ajuda a explicar o envolvimento do colaborador para com a orientação para o cliente. Concretamente, os resultados revelam que, quanto maior é a percepção da prática de RSO social, mais os trabalhadores têm uma orientação para o cliente ou mais os colaboradores se percebem envolvidos com os clientes. Ou seja, há apenas uma relação entre RSO social e a orientação para o cliente, o que pode ser um campo de pesquisa em aberto para pesquisas futuras, isto é, compreender porque as dimensões da RSO económica e ambiental não exercem influência nesta relação, embora existam alguns estudos, apresentados ao longo desta análise, que propõem a hipótese de que as percepções de RSO económica e ambiental podem exercer influência na relação com a orientação para o cliente.

De salientar ainda que a variável cargo de chefia está associada a orientação para o cliente. O que significa que, quanto mais alto for o cargo do colaborador, maior orientação para o cliente terá. Ou seja, verificou-se que os colaboradores de cargos rasos avaliam menos positivamente a sua orientação para o cliente em relação aos que têm cargos de chefia. Assim, de futuro, sugere-se que se continue a avaliar e tentar

compreender que outras possíveis variáveis poderão ajudar a explicar a relação entre a percepção de práticas de RSO no cargo que ocupa e Orientação para os clientes, visto que, que a hipótese apenas foi parcialmente confirmada, pois certamente existirão variáveis que melhor ajudem a explicar esta relação ou pelo menos de forma mais completa (e.g. motivação, conscientização, recompensa, entre outras).

Em segundo lugar, relativamente à relação entre a RSO e a Satisfação no trabalho (hipótese 2), de acordo aos resultados, averiguou-se apenas uma relação positiva entre a RSO económica e a Satisfação no trabalho, pelo que a participação da organização em práticas de RSO económica está relacionada com a satisfação do colaborador, ou seja, quanto mais o trabalhador percebe a RSO económica da empresa, mais satisfação no trabalho apresenta. Este resultado é diferente de pesquisas anteriores (e. g. Duarte, 2011), que indicam que outras dimensões de RSO também contribuem para a pessoa se sentir satisfeita no trabalho. De referir que, para investigações futuras deve-se explorar a fraca influência da RSO social e ambiental na satisfação do trabalhador, visto que uma revisão da literatura aponta para uma hipótese na relação entre a RSO social e ambiental na satisfação do trabalhador.

Em terceiro lugar, verificou-se que a relação entre a percepção de RSO e orientação para o Cliente não é mediada pela Satisfação no trabalho. Ou seja, a satisfação no trabalho não causa nenhuma interferência na relação entre a RSO e a orientação para o cliente. Tal, significa que, podem haver outras variáveis que explicam porque a rso afeta a orientação para o cliente, como por exemplo a identificação com a empresa. A não interferência da satisfação no trabalho na relação entre percepção de RSO para o cliente, pode ser um ponto de interesse também para futura investigação.

Apesar dos pontos fortes referidos, este estudo partilha um conjunto de limitações inerentes a pesquisa de aspeto correlacional, que não devem ser descoradas na interpretação e generalização dos resultados ora obtidos. Entre estas salientamos a utilização de uma amostra de conveniência, a utilização de um modelo recursivo e uma baixa participação dos inquiridos para a recolha dos dados referentes às diversas variáveis, sendo verificado elevado índice de desistência.

Para análises futuras, além das sugestões apresentadas ao longo da discussão, salienta-se ainda, que se continue a investigar que outras variáveis possíveis poderão ajudar a explicar a relação entre a RSO social e a orientação para o cliente, visto que, a hipótese foi parcialmente apoiada, de certeza que haverá outras variáveis que poderão

de forma completa ajudar a explicar esta relação, a identificação com a empresa, o marketing, a publicidade, a imagem, entre outras.

A título de conclusão, é de salientar que os resultados aqui apresentados sugerem a importância que a RSO tem para o ramo académico, para as organizações e as para as partes interessadas. E quanto ao perfil das práticas da RSO no contexto angolano que se pode constatar através dos gestores das organizações hoteleiras e dos dados levantados no terreno, de modo geral, são atuações simplesmente aleatórias que se voltam para questões filantrópicas, de generosidade e solidariedade (e.g. patrocínio a atividades desportivas e culturais, apoios a causas de calamidades sociais e na aquisição de medicamentos para centros médicos, entre outros), ficando de fora o forte compromisso das organizações com as questões de sustentabilidade social e ambiental, que passa pela recolha dos resíduos sólidos, a não poluição do ambiente, a reciclagem dos recursos naturais, a sustentação de um ambiente de trabalho favorável tanto para o empregador como para o empregado.

É possível constatar no quadro 1.2. referente as empresas hoteleiras que colaboraram no estudo, a ausência de políticas da RSO como parte integrante da estrutura legal nas organizações. Torna-se refletido que as organizações hoteleiras e não só do contexto em estudo, precisam em suas políticas de gestão agregar práticas sociais mais responsáveis como estratégia competitiva, a fim de levantar a moral dos seus colaboradores e melhorar os seus lucros (Afiya, 2005).

Como tem sido referenciado por vários investigadores, o facto do compromisso e envolvimento das organizações com os princípios da responsabilidade social permitirem um alcance progressivo de vantagem competitiva entre os seus concorrentes. Desta feita, esperamos influenciar gestores e organizações, quer sejam empresas públicas e privadas, hotéis, entre outros, no sentido de adotarem em suas políticas de gestão e como estratégia, práticas sociais mais responsáveis e conseqüentemente o envolvimento e comportamentos dos seus colaboradores dentro das organizações.

## Referências

- Afiya, A. (2005). CSR-Marking business sense. *Caterer & Hotelkeeper*, 195 (5), 4392
- Ambec, S. & Lanoie, P. (2008). Does It Pay To Be Green? A systematic Overview. *Academy of Management Perspectives*. 46-58.
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision* (6), 385-394.
- 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.
- Baker, W., & Sinkula, J. M (2005). Orientação para o mercado e o novo paradoxo produto. *Journal of Produto Gestão da Inovação*, 22 (6), 483-502.
- Bhattacharya, C., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California management Review*, 1, 9-24.
- Bevan, S., Isles, N., Emery, P. & Hoskins, T., (2004). *Achieving High Performance: CRS at the Heart of Business*. London: the work foundation.
- Bowen, D., & Schneider, B., (1985); *Journal of Applied Psychology*, 70 (3), 423-433.
- Brown, T., Mowen, D., Donovan, T. & Licata, J. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Determinants and Effects on self and Supervisor Performance Rating. *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.
- Brown, S. A. (2001). *CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business*. São Paulo: Makron Books
- Bollinger, D. & Hofstede, G. (1987). *Les Différences Culturelles dans le Management: Comment Chaque Pays Gère-t-il Ses Hommes*. Paris: Les éditions d'organisation
- Buren, H. (2005). Research proposal on the relationship between corporate social responsibility and strategic human resource management. *Int. J. Management and Enterprise Development*, 10, (2/3), 2011.
- Bollinger, D. & Hofstede, G. (1987). *Les Différences Culturelles dans le Management: Comment Chaque Pays Gère-t-il Ses Hommes*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505
- Carroll, A. (1991). Choong-Ki, L., Hak-Jun S., Hye-Mi, L., Seoki L. & Bo Jason B. (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); 1-12.
- Churchill, G. A. & Supremant, C. (1982). An Investigation In to Determinate Customer Satisfaction. *Jornal of Marketing Research* 19, 491-504.
- Creyer, E.H., Ross, W.T., (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?. *Journal of Consumer Marketing*, 4 (6), 421 – 432.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 1, 19-33.
- Comissão Europeia. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Crosby, L. A.; Evans, K. R. & Cowles, D., (1990). Relationship Quality in Services
- Garay, L. & Font, X., (2011). Doing good to do well? Corporate social responsibility

reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*

Griffin, M. (2003). Modelo de desempenho organizacional. Disponível em: <http://griffin-oc.com/Goc>. Consultado em Agosto 2016

Gronroos, C., (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. 18 (4), 36– 44.

Hart, S.L., Abuja, G., & Arbor, A., (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment* 5 (1), 30 – 37.

Henderson, J. C. (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. *International Journal Hospitality Management*, 228 – 239.

Hennig-Thurau, T. (2004). Customer Orientation of Service Employees. *International Journal of Service Industry Management*, 15, 460-478.

Hoffman, K.D & Ingram, T.N. (1992). Service Provider Job Satisfaction and Customer. *Journal of Services Marketing*. Vol. 6(2), pp. 68-78. Judge, P., Colbert, H. & Ilies (2001). Job Satisfaction: A cross cultural review. In N. Anderson, D. S. Ones. H. K. Sinangil, & K. Viswesvaran (Eds), *Handbook of industrial work and organizational psychology: (Vol. 2)*, London Sage Publications.

Jr. E. V. M. Teoria do Stakeholdert. (online). Disponível em [mees.paginas.ufsc.br/.../Teoria\\_do\\_Stakeholder\\_Prof\\_Eliseu\\_Machado\\_25\\_05\\_2012.pdf](http://mees.paginas.ufsc.br/.../Teoria_do_Stakeholder_Prof_Eliseu_Machado_25_05_2012.pdf). Consultado em Agosto. 2016.

Judge, T. A., Thouresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K., (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*. 127(3) 376-407.

Kaplan, R. & Norton, D. – The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Havard Business Review*, (1992),

Keiningham, T. L., Munn, T. P. & Evans, H. (2003). The Impact of Customer Satisfaction on Share-of-Wallet in a Business-to-Business Environment. *Journal of Service Research*, 6 (1), 37-50

Kim Y., Park, M. S. and Wier, B. (2012). The Association between Corporate Social Responsibility Activities and Earnings Quality: Evidence from Donations and Voluntary Issuance of CSR Reports. *The Journal of Applied Business Research*, 29 (3), 945-962.

Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wilson & Sons, Inc.

Kucukusta, D., Mark, A., & Chan, X (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*. 34, 19-30.

Kohli & Jaworski, (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*: Apr 1990; Vol. 54; pg.1-18.

Kotler, P., (1982) *Marketing for Non-profit Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; 2nd Edition.

Kotler, P. (2010). *Princípios de Marketing: Uma Perspetiva do Sul da Ásia*, 13 / E : Pearson Education Índia.

Kucukusta et al. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 34, September 2013, pages 19-30.

Lantos, G. P. (2002). The ethics of altruistic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 19 (2), 205.

Lee et al. (2014). Using resting state functional connectivity to unravel networks of tinnitus. *Journals Science Direct – Hearing Research*. Vol. 307, Jan 2014. Pages 153-162.

Lee, S. & Park, S.Y., (2009). Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International Journal of Hospitality Management* 28 (1), 105 – 112.

Li, JJ, & Zhou, KZ. (2010). Como as empresas estrangeiras alcançam vantagem competitiva na economia emergente chinesa: laços de gestão e orientação para o mercado. *Journal of Business Research*, 63 (8), 856-862.

Locke, E. (1976). Job Satisfaction in Relation to Organisational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (2), 23-30.

López, J. A, C (2006). El Impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones. Dissertação de Mestrado em Administração. Manizales: Universidade Nacional de Colombia – Sede Manizales, 133

Maignan, I., & Ferrell, O. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument. *European Journal of Marketing*, 35, 457-484.

Marcy J. & Jill S. (1996). The role of product/service experience in the satisfaction formation process: a test of moderation. *Journal of consumer satisfaction dissatisfaction and complaining behavior* 9:, 104-114.

Miles, M.P. & Covin, J.G., (2000). Environmental marketing: a source of reputation, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23 (3), 299–311.

Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 1, 121-147.

Narver, JC, & Slater, S.F (1990). O efeito de uma orientação para o mercado sobre a rentabilidade do negócio. *Journal de Marketing*, 4 (4), 20-35.

Nelson, P. (1974). Advertising as information. *J. Political Econom.* 82, 729 – 754.

Neves, J. (2014). Psicologia organizacional: indivíduo, trabalho e organização. In, S.P. Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas*, cap. 1, pp: 3-29.

Neves, J., & Bento, L. (2005b). Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner & R. Schimpeter (Eds.), *corporate social Responsibility across Europe*. Hiedelberg: Springer Berlin

Neves & Bento, (2005). Socially Responsible Internal Communication? Analysing the Combined Effect of CSR and Internal Communication on Employees' Affective Bond to Organization.

Nguyen, N. & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 227-236.

Oliveira, J. A. (2008). *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Oliver, R.L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, (4,) 460-469.

Pelham, A.M. and Wilson, D.T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24(1), 27-43.

Philip, K. & Nancy, L. (2005) *Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

Pomeroy, A. & Dolnicar, S. (2009). Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: Are consumers aware of CSR initiatives? *Journal Bus. Ethics*, 85, :295– 01.

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Sociedade Estratégica: A ligação entre a vantagem competitiva e a responsabilidade social corporativa. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.

Quinn, R.E. & McGrath, M.R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & L. Martin (Eds.), *Organizational Culture* (pp. 315-334).

Redford, K. (2005). Business brains get a heart. *Caterer & Hotelkeeper*, 195 (4392), 36-39.

Rodrigues, D. (2011). Os comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros hospitalares: a influência dos focos e dimensões de empenhamento e dos motivos de gestão das impressões. Tese de Doutoramento em Ciências Empresárias. Minho: Universidade do Minho.

Rodríguez, F. J. G. & Cruz, Yaiza del Mar, A. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *International Journal Hospitality Management*, 824-839.

Rodrigues, J., Seabra, F. & Ramalho, J. (2009). Contributos para uma Clarificação do Conceito. In MTSS/GEP (Eds.), *Caderno Sociedade e Trabalho XI: Responsabilidade Social das Organizações* (pp.99-105). Lisboa.

Rocha, T. & Goldschmidt, A. (2010). *Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa*. São Paulo: Saraiva.

Ruekert, R. W. (1992). Developing a Marketing Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Marketing*, 9, 225-45.

Rodrigues, D. (2011). Os comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros hospitalares: a influência dos focos e dimensões de empenhamento e dos motivos de gestão das impressões. Dissertação de Doutoramento em Ciências Empresárias. Minho: Universidade do Minho.

Rodrigues, J., Seabra, F. & Ramalho, J. (2009). Contributos para uma Clarificação do Conceito. Lisboa: *Caderno Sociedade e Trabalho XI: Responsabilidade Social das Organizações*. MTSS/GEP

Rupp, D. E., Gananpathy, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. 2006. Employees' reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537-543.

Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resources Management*, 43 (4), 345-407.

Santos, M. J. (2005). Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social. Oeiras: Celta.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organisational culture. *Sloans Management Review*, 3-16.

Servae, H & Tamayo, A. (2013). The impact of social responsibility on the value of the company: Customer Awareness Paper. *Management Science* 59 (5), 1045-1061.

Sinha, P., Dev, C.S., & Salas, T., (2002). The relationship between corporate social responsibility and profitability of hospitality firms: do firms that do good also do well? Cornell School of Hospitality Management Working Paper in Centre of Hospitality Research, pp. 1–21.

Slater & Narver, (1995). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, pp. 1002-1005

Škerlavaj, M. & Dimovski, V. (2006). Influence of organizational learning on organizational performance from the employee perspective: the case of Slovenia. *Management*. 11(1), 75-90.

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.

Shuili D., Bhattacharya C.B. & Sankar, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *Internat. Journal Management Revue* 12, 8– 19.

Tsiotsou, RH, & Vlachopoulou, M. (2011). Compreender os efeitos da orientação para o mercado e e-marketing sobre o desempenho do serviço. *Marketing Intelligence e Planejamento*, 29 (2), 141-155.

Waddock, S., (2008). Building the Institutional Infrastructure for Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 87-107.

Westbrook & Marcy J. (1980); The role of product/service experience in the satisfaction formation process: a test of moderation. *Journal of consumer satisfaction dissatisfaction and complaining behavior*, 9, 104-114.

Woodruff & Morgan, M. (1993). The role of product/service experience in the satisfaction formation process: a test of moderation. *Journal of consumer satisfaction dissatisfaction and complaining behavior* 9:104-114.

Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 2, No. 2, pp.139-153.

## **Anexos**

## Anexo A

### Folha de rosto do questionário

Caro (a) participante

No âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações que me encontro a realizar no Instituto Universitário de Lisboa, venho solicitar sua colaboração para esta investigação de âmbito académico.

Este estudo procura compreender a opinião que os trabalhadores possuem acerca de vários aspetos do funcionamento da organização onde trabalham e a sua situação geral no trabalho.

Todos os dados recolhidos visam apenas o tratamento estatístico, sendo que todas as respostas obtidas são confidências e anónimas. É indispensável que responda todas as questões para que os dados sejam corretamente analisados.

A sua participação é totalmente voluntária, podendo desistir a qualquer momento. Não existem respostas certas nem erradas, apenas é pedido que responda com sinceridade.

Cada questão apresenta instruções na parte superior da folha que o poderão auxiliar no seu preenchimento.

Este questionário tem uma duração média de 10 minutos.

Agradeço desde já a tua colaboração.

Gabriel Moisés

### **Instruções de preenchimento**

Nas páginas seguintes encontra um conjunto de frases sobre as quais gostaríamos que nos desse a sua opinião. Para cada frase deve assinalar com um círculo (O) o número que melhor representa a sua opinião. Deverá dar a sua resposta tendo em conta a escala a escala de resposta indicada para cada pergunta. Exemplos:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Por favor responda a todas as perguntas dando a sua opinião pessoal.

## Anexo B

### Escala de Responsabilidade Social e das Organizações (Martinez et al, 2013)

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

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Discordo fortemente	Discordo bastante	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo bastante	Concordo totalmente

Esta organização ...

---

Obtém o maior lucro possível	1	2	3	4	5	6	7
Procura alcançar sucesso de longo-prazo	1	2	3	4	5	6	7
Melhora o seu desempenho económico	1	2	3	4	5	6	7
Assegura a sua sobrevivência e sucesso no longo-prazo	1	2	3	4	5	6	7
Está empenhada em melhorar o bem-estar das comunidades em que opera	1	2	3	4	5	6	7
Participa ativamente em eventos sociais e culturais (música, desporto, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
Desempenha um papel na sociedade que vai além da mera geração de lucro	1	2	3	4	5	6	7
Fornece um tratamento justo aos funcionários (sem discriminação e abuso, independentemente do género, raça, origem ou religião)	1	2	3	4	5	6	7
Fornece oportunidades de formação e promoção aos seus funcionários	1	2	3	4	5	6	7
Ajuda a resolver problemas sociais	1	2	3	4	5	6	7
Protege o ambiente	1	2	3	4	5	6	7
Reduz o seu consumo de recursos naturais	1	2	3	4	5	6	7
Recicla	1	2	3	4	5	6	7
Comunica as suas práticas ambientais aos clientes	1	2	3	4	5	6	7
Explora energia renovável num processo produtivo compatível com o ambiente	1	2	3	4	5	6	7
Conduz anualmente uma auditoria ambiental	1	2	3	4	5	6	7
Participa em certificações ambientais	1	2	3	4	5	6	7

---

## Anexo C

### Escala de orientação para o cliente (Saxe & Weitz, 1982)

Tendo em conta as funções que desempenha, indique em que medida concorda ou discorda com as frases a seguir. Utilize a seguinte escala de resposta:

<b>1</b> Discordo fortemente	<b>2</b> Discordo em parte	<b>3</b> Não concordo nem discordo	<b>4</b> Concordo em parte	<b>5</b> Concordo totalmente
------------------------------------	----------------------------------	--	----------------------------------	------------------------------------

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

## Anexo D

### Escala de satisfação no trabalho (Lima et al, 1994)

Nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos diferentes aspetos do seu trabalho? Pensado no seu grau de satisfação no trabalho, indique em que medida se encontra satisfeito ou insatisfeito com cada um dos aspetos descritos abaixo. Utilize a seguinte escala de resposta:

<b>1</b> Muito insatisfeito	<b>2</b> Insatisfeito	<b>3</b> Nem satisfeito nem insatisfeito	<b>4</b> Satisfeito	<b>5</b> Muito satisfeito
--------------------------------	--------------------------	---	------------------------	------------------------------

---

Em relação à Organização onde trabalho estou...	1	2	3	4	5
Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho estou...	1	2	3	4	5
Em relação à remuneração/benefícios sociais que recebo, estou...	1	2	3	4	5
Em relação à competência e funcionamento do meu superior hierárquico estou...	1	2	3	4	5
Em relação ao trabalho que realizo estou...	1	2	3	4	5
Tudo somado, e considerando todos os aspetos do meu trabalho e da minha vida nesta Organização, estou...	1	2	3	4	5

---

## Anexo F

Para terminar, agradecemos que indique alguns dados pessoais que serão utilizados apenas para fins estatísticos. Relembramos que as suas respostas são confidenciais.

Assinale a resposta mais adequada à sua situação.

1. **Sexo:** <sup>1</sup> Masculino; <sup>2</sup> Feminino.

2. **Idade:** \_\_\_\_\_ anos.

3. **Nacionalidade:** <sup>1</sup> Angolana; <sup>2</sup> Outra. Qual? \_\_\_\_\_:

4. **Escolaridade:**

<sup>1</sup>	Até à 4. <sup>a</sup> classe
<sup>2</sup>	Entre o 5. <sup>o</sup> - 9. <sup>o</sup> ano
<sup>3</sup>	Entre o 10. <sup>o</sup> - 12. <sup>o</sup> ano
<sup>4</sup>	Ensino Superior

5. **Há quanto tempo trabalha nesta organização?** Há \_\_\_\_ anos;

6. **Que tipo de contrato de trabalho tem?**

<sup>1</sup>	Contrato por tempo indeterminado / é trabalhador efetivo
<sup>2</sup>	Contrato a termo certo
<sup>3</sup>	Contrato de trabalho temporário
<sup>4</sup>	É estagiário
<sup>5</sup>	Outra situação

7. **Exerce um cargo de chefia?** <sup>1</sup> Não; <sup>2</sup> Sim;

8. **Trabalha a...** <sup>1</sup> Tempo inteiro ; <sup>2</sup> Tempo parcial;

9. **O seu horário é...** <sup>1</sup> Fixo; <sup>2</sup> Rotativo;

Antes de devolver o inquérito, confirme por favor se respondeu a todas as páginas e perguntas do questionário.

Muito obrigada pela sua participação!