

**A Responsabilidade Social e o Compromisso
Organizacional no setor hoteleiro: O papel moderador da
Cultura Organizacional**

Vitória Santos Chagas

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Gonçalves das Neves, Prof. Associado com Agregação, ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Coorientadora:

Prof. Doutora Ana Patrícia Duarte, Prof. Auxiliar Convidada, ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

setembro 2018

Agradecimentos

*“Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive.”*
(Ricardo Reis)

Gostaria de agradecer a todos os que contribuíram para a realização desta dissertação.

Aos meus orientadores, Professor Doutor José Neves e Doutora Ana Patrícia Duarte, por terem aceitado nortear-me nesta investigação, pelos conhecimentos transmitidos, pelo apoio e disponibilidade demonstrados.

À minha mãe, Célia, por me acompanhar sempre e, incansavelmente, pelas conversas incentivadoras e por nunca deixar de acreditar em mim, nem duvidar das minhas capacidades.

Ao Jorge, à Alice, à Carolina, ao Ricardo, ao Tó Zé e ao Leandro, que sempre me escutaram, motivaram e me deram força. Pela sua compreensão, paciência, preocupação, incentivo e motivação.

Obrigada a todos os demais que fizeram parte deste percurso tão enriquecedor.

Resumo

Em Portugal, a hotelaria apresenta-se como uma das componentes mais importantes do turismo e continua a apresentar índices de crescimento.

Com as políticas económicas e sociais associadas à crescente globalização e ao desenvolvimento sustentável, surge a relevância da temática da responsabilidade social das organizações (RSO) como parte constituinte essencial do negócio de uma empresa.

As organizações confrontam-se com desafios e mudanças recorrentes, cuja adaptação e sucesso dependem da cultura organizacional. Neste contexto, é essencial desenvolver uma cultura que incite o compromisso dos colaboradores, de modo a que estes estejam mais satisfeitos e envolvidos com a organização.

A presente investigação visa analisar a relação entre a perceção das práticas de responsabilidade social e o compromisso afetivo, testando simultaneamente o efeito moderador que os tipos de cultura organizacional (apoio, regras, objetivos e inovação) podem exercer nessa relação.

Para tal, foi recolhida uma amostra de 183 participantes que laboram em unidades hoteleiras, através de um questionário distribuído presencialmente.

Os principais resultados revelaram a perceção das práticas de responsabilidade social promove um maior compromisso afetivo.

O presente estudo mostra que nem todos os tipos de cultura organizacional têm um efeito moderador na relação responsabilidade social - compromisso. Somente a cultura de regras modera, isto é, afeta a relação das práticas de RSO com o compromisso afetivo.

Assim, a presente dissertação constitui um contributo relevante para a literatura existente sobre a relação entre a responsabilidade social e o compromisso afetivo e demonstrar em que circunstâncias, esta relação pode ser fortalecida ou enfraquecida com a presença de uma variável moderadora (cultura organizacional).

Palavras-chave: Hotelaria, Responsabilidade Social das Organizações, Cultura Organizacional, Compromisso Organizacional.

Abstract

In Portugal, hospitality is one of the most important components of tourism and continues to show growth rates.

With the economic and social policies related to increasing globalization and sustainable development, the relevance of the subject of corporate social responsibility (CSR) arises as an essential constituent of business.

Organizations face recurring challenges and changes, whose adaptation and success depend on organizational culture. In this context, it is essential to develop an organizational culture that encourages the commitment of employees so that they are more satisfied and engaged with the organization.

The present research intends to analyze the relationship between the CSR perception and the affective commitment, simultaneously testing the moderating effect that different types of organizational culture (clan, hierarchy, market and adhocracy) can exert on this relationship.

For this purpose, a sample of 183 participants who work in hotels was collected through a questionnaire distributed in person.

The main results revealed that the perception of the CSR practices is positively related to affective commitment.

However, the four types of organizational culture do not have a moderating effect on the social responsibility practices - commitment relationship. Only the hierarchy culture moderates the relationship of the perception of CSR practices with affective commitment.

Thus, this dissertation constitutes a relevant contribution to the existing literature on the relationship between CSR and affective commitment and to demonstrate under what circumstances this relationship can be strengthened or weakened by the presence of a moderating variable (organizational culture).

Keywords: Hospitality, Corporate Social Responsibility, Organizational Culture, Organizational Commitment.

Índice

Introdução	1
1. Revisão da literatura	4
1.1 Setor Hoteleiro	4
1.2 Responsabilidade Social nas Organizações	7
1.2.1 Contextualização	7
1.2.2 Conceito de RSO	8
1.2.3 Perspetivas de RSO	10
1.2.4 Focos de atuação	11
1.2.5 A RSO e os colaboradores	12
1.3 Cultura Organizacional	13
1.3.1 Contextualização	13
1.3.2 Conceito de cultura organizacional	14
1.3.3 Elementos da cultura organizacional	15
1.3.4 Modelo tipológico de cultura – O Modelo dos Valores Contrastantes	17
1.4 Compromisso Organizacional	21
1.4.1 Contextualização	21
1.4.2 Conceito de compromisso organizacional	21
1.4.3 Modelo teórico tridimensional de Meyer e Allen (1991)	22
1.4.4 Variáveis antecedentes e consequentes do compromisso	24
1.4.5 O compromisso e a RSO	25
1.4.6 O compromisso e a cultura organizacional	28
1.5 Modelo de análise	30
2. Metodologia	31
2.1 Amostra	31
2.2 Procedimentos	33
2.3 Instrumentos	34
3. Resultados	36
3.1 Análise da caracterização das unidades hoteleiras	36
3.2 Análise do modelo de investigação	38
3.2.1 Análise descritiva e correlação entre as variáveis	38
3.2.2 Análise das regressões lineares	41

4. Discussão e Conclusão	46
Referências	51
Anexos	61
Anexo A – Consentimento Informado	61
Anexo B - Escala de Responsabilidade Social das Organizações (Duarte, 2011)	62
Anexo C - Escalas de Compromisso Organizacional (Baseado em Meyer e Allen, 1997), cit por Nascimento Lopes e Salgueiro (2008)	63
Anexo D - Instrumento de Cultura Organizacional Utilizado (Neves,2007)	64
Anexo E – Escala de Tolerância à Ambiguidade (Contreiras, 2015) adaptado de Herman <i>et al.</i> (2010)	65
Anexo F – Dados Sociodemográficos	66

Índice de Figuras

Figura 1. Camadas da cultura organizacional	16
Figura 2. Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores	18
Figura 3. Modelo de análise proposto	30
Figura 4. Efeito de moderação da cultura de regras na relação entre a percepção das práticas de RSO e o compromisso afetivo.	45

Índice de Quadros

Quadro 1. Caracterização das unidades hoteleiras participantes neste estudo	32
Quadro 2. Percepção das práticas de RSO, da cultura organizacional e do compromisso afetivo por unidade hoteleira – Medidas descritivas	37
Quadro 3. Médias, desvios-padrão, consistência interna e correlações entre variáveis	40
Quadro 4. Resultados globais das regressões múltiplas entre a RSO e compromisso afetivo e o efeito moderador da cultura organizacional	42
Quadro 5. Resultados individuais das regressões múltiplas entre a RSO e compromisso afetivo e o efeito moderador da cultura organizacional	44

Introdução

Com a crescente globalização e a importância das políticas económicas e sociais e do desenvolvimento sustentável, surge a relevância da temática da responsabilidade social das organizações.

O tema da responsabilidade social das organizações (RSO) tem vindo a adquirir uma visibilidade crescente ao longo dos anos, pois segundo Aguinis e Glavas (2012) somente desde 2005 e com o passar do tempo é que se tem tornado alvo de maior interesse e preponderância a nível académico e empresarial. De acordo com Turker (2009), a responsabilidade social empresarial tem um papel determinante para o aumento do compromisso dos colaboradores.

É crucial que se conheça a perceção que o conjunto dos *stakeholders* tem sobre as práticas sociais adotadas, especialmente, o capital humano existente dentro da própria empresa. Deste modo, em qualquer organização, é preponderante ter uma cultura organizacional que promova e procure constantemente o compromisso dos seus colaboradores.

A preocupação com o conceito de compromisso organizacional está historicamente relacionada com o desenvolvimento das organizações no contexto da sociedade capitalista e da evolução da própria sociedade. O aumento da competitividade, a recente liberalização, as reformas industriais e políticas, as novas tecnologias de informação e a globalização alteram constantemente o mercado e a sua regulação (Geringer, Frayne and Milliman, 2002).

É neste contexto que o nível e o tipo de compromisso que o colaborador desenvolve para com a empresa determinam os níveis de produtividade, motivação e satisfação com a tarefa (Meyer and Allen, 1991).

O compromisso organizacional é o vínculo desenvolvido entre um indivíduo e a organização onde labora, sendo considerado uma dimensão fundamental da vida organizacional, tal como referem Pierro, Raven, Amato e Bélanger (2012).

Por outro lado, as organizações confrontam-se com desafios e mudanças recorrentes, em que a sua adaptação e sucesso dependem da cultura organizacional. Atualmente, a cultura organizacional deve estar interligada com a cultura nacional e o desempenho organizacional depende de os valores dos colaboradores estarem alinhados com a estratégia da organização (Bilhim, 2008). Por isso, o tema da cultura organizacional tem sido alvo de grande interesse (Ogbonna and Harris, 2002 cit. in Huczynski and Buchanan, 2007).

Deste modo, a cultura organizacional continua a ser um objeto de estudo pertinente na literatura, pois permite estruturar as práticas da empresa com os valores partilhados pelos colaboradores e gerir o comportamento organizacional e a identificação dos indivíduos com a organização.

Segundo Meyer e Allen (1991), a cultura organizacional é um antecedente essencial do compromisso. A cultura de uma organização permite conceber membros organizacionais mais comprometidos, influenciando os seus comportamentos, quando existem padrões partilhados e internalizados pelos indivíduos (Oliveira, 1997).

Diversos autores (Lauture, Amewokunu, Lewis and Lawson-Body, 2012; Momeni, Marjani and Saadat, 2012) sugerem que a perceção da cultura promove um maior compromisso afetivo, demonstrando que o compromisso é um fator resultante da cultura organizacional.

Neste seguimento, a presente dissertação centra-se nos colaboradores e na perceção que estes têm, visto que existem poucas análises ao nível dos colaboradores, principalmente no âmbito da literatura sobre RSO (Aguilera *et al.*, 2007; Aguinis and Glavas, 2012). Ainda assim, os colaboradores têm um papel central numa organização, são essenciais para o seu funcionamento e eficiência (Donaldson and Preston, 1995) e para a execução de estratégias e práticas socialmente responsáveis (Collier and Esteban, 2007; Christensen *et al.*, 2014).

Por outro lado, verifica-se a escassez de artigos que investiguem a relação entre estas três variáveis em simultâneo (responsabilidade social das organizações, cultura organizacional e compromisso organizacional). Ao explorar a existência de relações entre cada uma das variáveis, pretende-se enriquecer a literatura sobre esta temática.

A presente investigação surge no contexto da indústria hoteleira, fruto da crescente importância que esta tem vindo a revelar enquanto motor económico no desenvolvimento de uma região. Por outro lado, numa indústria em que se investe na qualidade do serviço prestado ao cliente, é fundamental a satisfação dos colaboradores, devendo ser criadas oportunidades para que se estabeleçam laços de afetividade e seja interiorizado um sentimento de pertença que se traduza no compromisso para com a organização. Deste modo, é essencial fomentar e garantir o compromisso e o envolvimento dos colaboradores, cujas atitudes e comportamentos são decisivos para propiciar serviços de qualidade, em prol da competitividade e sucesso da organização.

Por conseguinte, a problemática de investigação pretende responder à seguinte questão: “Qual a influência da perceção das práticas de responsabilidade social no compromisso afetivo¹⁾ dos colaboradores com a organização: Irá a perceção da cultura organizacional moderar esta relação?”.

Para tal, será analisada a relação entre a perceção que os colaboradores têm sobre as práticas de responsabilidade social e o compromisso organizacional (afetivo), testando-se simultaneamente o efeito moderador que a perceção dos diversos tipos de cultura organizacional (cultura de apoio, de regras, de objetivos e de inovação) pode exercer nessa relação. Assim, a problemática do estudo incide na influência da perceção da responsabilidade social sobre o compromisso afetivo e de que modo, a perceção da cultura organizacional afeta a relação anterior.

A utilização da dimensão afetiva do compromisso organizacional no presente estudo irá ser explicada e justificada no último parágrafo do capítulo 1.4.3. na página 24.

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro partes.

Primeiramente, será apresentada uma revisão de literatura relativamente às três variáveis em estudo. À medida que cada uma é abordada, explorar-se-á as relações existentes entre elas encontradas na literatura, servindo de base para apresentar as hipóteses em estudo e o modelo de investigação.

Seguidamente, na segunda parte, será apresentada a metodologia utilizada na presente investigação, incluindo a descrição da amostra, o procedimento de recolha de dados e os instrumentos utilizados para o efeito.

Na terceira parte, serão expostos os resultados obtidos.

E, por fim, na última parte, serão identificadas as principais conclusões da investigação, algumas limitações do estudo e sugeridas possíveis linhas futuras de investigação e implicações teóricas e práticas.

1. Revisão da Literatura

1.1 Setor hoteleiro

Atualmente, o turismo e a hotelaria são, em Portugal, uma das mais importantes indústrias económicas. Além de contribuírem para a criação de receitas, criam também diversos postos de trabalho e têm efeitos multiplicadores em diversas áreas (Jesus, 2013).

As unidades hoteleiras retratam um dos serviços prestados mais preponderantes dentro da indústria turística. A Organização Mundial de Turismo (1993) define turista como todo o visitante temporário que passe, pelo menos, uma noite num estabelecimento de alojamento coletivo ou privado no local visitado.

A escolha deste setor para a realização da presente pesquisa prende-se com a sua crescente importância na atualidade, uma vez que o turismo e a hotelaria são vistos como um campo de investimento que tem vindo a ganhar importância ao longo dos anos no contexto do desenvolvimento socioeconómico em Portugal. Por outro lado, a indústria hoteleira deixou de ser somente uma atividade marginal e passou a constituir um elemento estratégico para a política de desenvolvimento turístico de uma região.

O setor hoteleiro baseia-se na prestação de um conjunto de serviços e a qualidade de como esses mesmos serviços são prestados acaba por ditar o grau de satisfação total do cliente. Essa qualidade dos serviços corresponde a um fator crítico de sucesso na tentativa de diferenciação destas empresas relativamente aos seus concorrentes (Jesus, 2013).

Desde 1980 que se tem verificado o aumento da concorrência pela procura de obtenção de vantagens competitivas, prevalecendo aquelas que adotem estratégias diferenciadoras (Lee *et al.*, 2013).

Se uma empresa influenciar positivamente a sociedade, através do seu contributo benéfico, os clientes irão ter uma boa perspetiva da mesma, o que, por conseguinte, permitirá aumentar os seus lucros (Kim *et al.*, 2012).

É notória a crescente adoção de políticas estratégicas proactivas por parte do sector hoteleiro, que ao favorecer os seus objetivos concretos de negócio, propicia a necessidade de adotar práticas de RSO (Kucukusta *et al.*, 2013). É com base neste pressuposto que a indústria hoteleira tem desenvolvido esforços na incorporação da RSO como componente integrante do seu negócio.

As questões da RSO direcionadas ao turismo como forma de sustentabilidade têm sido alvo de maior investigação na literatura nas últimas décadas (Holden, 2000) e, conseqüentemente, a importância da RSO para o turismo tem vindo a aumentar (Kang, Lee and Huh, 2010).

Diversos estudos sugerem que a RSO pode ser uma fonte de vantagem competitiva (Porter and Kramer, 2006) e demonstram que afeta positivamente vários aspetos do desempenho da empresa, tal como, a sua reputação (Brammer and Millington, 2005; Turban and Greening, 1996), a satisfação do consumidor (Luo and Bhattacharya, 2006), a atratividade da empresa (Backhaus, Stone and Heiner, 2002; Turban and Greening, 1996) e o compromisso organizacional entre os funcionários (Peterson, 2004).

García e Armas (2007) citados em Lee *et al.* (2010) encontraram uma relação positiva entre a RSO das empresas hoteleiras e o retorno sobre ativos (ROA) e Nicolau (2008) concluiu que a RSO tem um valor agregado e deve ser considerado um fator chave nas empresas hoteleiras.

O setor da hotelaria caracteriza-se especificamente por uma prestação de serviços de qualidade. Esta qualidade, além do seu teor objetivo, destaca-se pelo seu carácter subjetivo, espelhado pela atitude e compromisso dos trabalhadores com a empresa.

Lee *et al.* (2012), concluíram que uma reputação positiva proveniente da RSO pode despertar perceções positivas nos colaboradores, estimulando um maior compromisso com a organização e, indiretamente, conduzir a uma maior satisfação no trabalho, diminuindo a taxa de *turnover* dos trabalhadores.

Simms *et al.* (1988) argumentam que a maioria das empresas hoteleiras não consegue promover a perceção de compromisso de longo prazo com seus colaboradores por falta de procedimentos de gestão formalizados. A chave para o compromisso dos colaboradores está na satisfação com o trabalho. Conseqüentemente, é fundamental ter as políticas e práticas de recursos humanos adequadas para refletir essa mudança.

Atualmente, para além do aspeto financeiro, a missão de uma empresa contempla também fatores ambientais e sociais, que potenciam a satisfação de colaboradores e de clientes (Epstein and Birchard, 2000). Cada vez mais, a indústria hoteleira requer que os seus funcionários tenham formação qualificada na área e que estejam comprometidos com a organização.

Segundo Naves e Coleta (2003) citados em Aguiar (2015), o compromisso organizacional mais percebido entre os colaboradores do setor hoteleiro foi o compromisso afetivo. Este propicia sentimentos de afetividade entre o trabalhador e a organização, favorecendo o seu envolvimento com a mesma.

De acordo com Larsen *et al.* (2008), as unidades hoteleiras são organizações complexas em que a coordenação de vários tipos de serviços gere um ambiente de tarefas que deve ser bem organizado, mas também tem que ter abertura para resolver problemas *ad hoc* em ambientes em constante mudança. A disposição dos colaboradores para lidar com esse ambiente de trabalho, os seus padrões de qualidade e a sua motivação para aprender e desenvolver novas rotinas serão, evidentemente, fatores-chave para o sucesso de qualquer unidade hoteleira.

Deste modo, é preponderante o equilíbrio de uma cultura de regras e procedimentos, inovação e crescimento, tendo em conta os objetivos delineados e o aumento da produtividade, sem esquecer o apoio, a coesão e a participação dos colaboradores.

Por conseguinte, na hotelaria, a adoção de uma cultura que promova a participação dos colaboradores, o trabalho em equipa e a formação profissional, juntamente com uma remuneração justa, estimulam e intensificam o compromisso afetivo do trabalhador com a organização (Naves and Coleta, 2003)

Assim, na indústria hoteleira, onde o fluxo de turistas está diretamente relacionado com o rosto do acolhimento (Avena, 2001), é assaz relevante adotar práticas de RSO, saber gerir a cultura organizacional e, conseqüentemente, o compromisso dos colaboradores, promovendo a preponderância do carácter afetivo do vínculo indivíduo-organização.

1.2 Responsabilidade Social das Organizações

1.2.1 Contextualização

Com a crescente globalização e a importância das políticas económicas e sociais e do desenvolvimento sustentável, surge a relevância da temática da responsabilidade social das organizações. O investimento socialmente responsável, o aumento das preocupações com o consumo responsável e o ambiente político-legislativo permitiram encorajar as empresas a implementar um conjunto de políticas e práticas de responsabilidade social, de modo a fomentar o desenvolvimento sustentável (José, 2013).

Em 1950, eram escassos os estudos em torno da responsabilidade social das organizações (RSO). Bowen (1953) fez alusão à temática, em que referiu que: *“o homem de negócios tinha a RS de prosseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ações que fossem desejáveis no âmbito dos objetivos e valores da nossa sociedade”* (cit. in Carroll, 1999: 270).

Inicialmente, a RSO era direcionada a práticas de benevolência dos empresários e gestores e não à atuação da organização como um todo. A partir da década de 50 do século XX, o estudo da RSO passou a assumir uma maior preocupação com a sociedade (Carroll and Shabana, 2010), no que concerne às obrigações por parte dos empresários para cumprir certas políticas desejáveis em termos dos objetivos e valores da sociedade.

Atualmente, uma organização não se rege somente pelo objetivo económico de gerar riqueza, mas também pelo objetivo social e ambiental, percecionando de que modo a sua atuação afeta a envolvente e toda a sociedade e criando uma cultura de responsabilidade nas diversas áreas (Egreja, 2009).

Em Portugal, o estudo da RSO só teve maior incidência na última década. Duarte, Mouro e Neves (2010) constataram que o significado social da RSO prende-se com a integração de responsabilidades a nível macro (social e ambiental), para além da responsabilidade de negócio (económica).

A preocupação crescente com a RSO traduz-se no incremento de certas práticas que transcendem as obrigações legais impostas e os interesses económicos da organização. (McWilliams and Siegel, 2001 cit in José, 2013)

Deste modo, Santos *et al.* (2006) revelam que, nos dias de hoje, há uma maior consciência global para as organizações atuarem e cooperarem com outros agentes sociais, com a finalidade de alcançar um equilíbrio social e ambiental e, conseqüentemente, contribuir ativamente para o desenvolvimento sustentável (cit in Duarte, 2011).

1.2.2 Conceito de RSO

“Corporate Social Responsibility means something, but not always the same thing to everybody”

(Votaw, 1972: 25, cit in Garriga and Melé, 2004).

A definição de RSO não é consensual. Davis (1960: 70 cit. in Carroll, 1999) sugere que a RSO deve ter em conta as *“businessmen’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct economic or technical interest”*, originando benefícios económicos a longo prazo.

Joseph (1963 cit. in Carroll, 1999: 272) refere que as organizações têm responsabilidades que transcendem as obrigações económicas e aquilo que está fixado por lei, uma vez que: *“the corporation must take an interest in politics, in the welfare of the community, in education, in the happiness of its employees, and, in fact, in the whole social world about it”*.

Nos anos 70 do século XX, Carroll (1979 cit in José, 2013) alega que a RSO é proveniente da interdependência do domínio económico e social e, sobretudo, da capacidade de identificar e dar resposta às necessidades da sociedade e da envolvente.

Também Jones (1980 cit. in Carroll, 1999) revela que é difícil e pouco consensual a designação de comportamento socialmente responsável e refere que a *“Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract. Two facets of this definition are critical. First, the obligation must be voluntarily adopted; behavior influenced by the coercive forces of law or union contract is not voluntary. Second, the obligation is a broad one, extending beyond the traditional duty to shareholders to other societal groups such as customers, employees, suppliers, and neighboring communities”* (Jones, 1980: 59-60) e ainda que a responsabilidade social empresarial *“ought to be seen not as a set of outcomes but as a process”* (Jones, 1980: 65).

Drucker (1984 cit. in Carroll, 1999: 286) menciona que a responsabilidade social deve ser percecionada como uma oportunidade de negócio pois *“the proper ‘social responsibility’ of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth”*.

Freeman (1984 cit. in Donaldson and Preston, 1995) defende a Teoria dos *Stakeholders*, em que sugere que um *stakeholder* é um indivíduo ou grupo que afeta ou que é afetado pela obtenção dos objetivos organizacionais. Também designados por partes interessadas, os *stakeholders* englobam acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. Estes têm direito legitimado sobre a organização. Deste modo, Pesquex e Damak-Ayadi (2005) referem que esta teoria pressupõe um modelo relacional, interligando indivíduos, grupos, comunidade, empresa, instituições e o Estado.

De acordo com esta linha de pensamento, a Comissão Europeia (2001) enfatiza a índole voluntária da RSO, citando que esta é a “*integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e nas suas interações com outras partes interessadas*” (Comissão Europeia, 2001: 7).

É segundo esta definição que a presente dissertação se baseia para estudar e aprofundar o conceito da RSO, uma vez que uma organização socialmente responsável incorpora voluntariamente aspetos sociais e ambientais, além das suas obrigações financeiras.

A RSO deve ser vista como uma oportunidade de investimento que, tendo em conta as necessidades da sociedade, faculta um conjunto de serviços, conduzindo e contribuindo para a satisfação dos proprietários, acionistas, colaboradores e de toda a comunidade (José, 2013; Duarte, 2014).

Segundo Leandro e Rebelo (2011), a RSO reflete um conjunto de políticas e práticas, tendo em consideração a sua articulação com os objetivos estratégicos da empresa, de modo a enfrentar as exigências internas e externas. Para estes autores, a “*responsabilidade social das empresas nasce de uma atitude ética das empresas perante a sociedade em geral e vai mais além: pretende que todas as suas decisões e ações afetem de forma positiva todos os grupos de pessoas e entidades que com ela lidam, mais do que lhe é exigido legalmente*” (Leandro and Rebelo, 2011: 24).

Consequentemente, a RSO traduz-se no desenvolvimento e operacionalização de práticas funcionais que a empresa implementa com e tendo em conta os *stakeholders* e o meio ambiente (Dutton, 1994 cit in Wang *et al.*, 2013).

A Comissão Europeia (2011), evidencia o impacto que as organizações podem ter a vários níveis e sugere que uma organização socialmente responsável visa potencializar a criação de valor partilhado para os seus *stakeholders* e para a sociedade e reconhecer, precaver e mitigar os seus prováveis impactos nefastos.

Assim, a responsabilidade social diz respeito a práticas de cidadania participativa, envolvendo a sociedade e que transcendem o cumprimento das obrigações legais.

1.2.3 Perspetivas da RSO

Em 1979, Carroll desenvolveu um modelo que ilustra a RSO numa perspetiva multidimensional, enquadrando a dimensão económica, legal, ética e filantrópica. Segundo este modelo teórico, as organizações devem coordenar e cumprir em simultâneo as suas responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas para com a sociedade.

A dimensão económica prende-se com a produção de bens e serviços que, conseqüentemente, origine lucros financeiros e fomenta crescimento. Na dimensão legal, as organizações devem reger a sua atuação com base no cumprimento do enquadramento legal, de acordo com as leis e os regulamentos em vigor. A dimensão ética envolve os valores morais interiorizados pela sociedade, distinguindo o bem do mal e o justo do injusto. Por fim, na dimensão filantrópica, as organizações têm como finalidade desenvolver, potencializar e melhorar a sociedade, através de atividades voluntárias. Assim, a sociedade requer que as empresas tenham lucro e cumpram a legislação, espera que adotem uma conduta ética e deseja que apoiem causas sociais. *“Thus, each of these faces of corporate citizenship does not exist apart from or in isolation from the others. Each of them is but one facet of what it means to be a good corporate citizen”* (Carroll, 1998: 6).

A RSO pode ser abordada segundo a perspetiva Americana e a Europeia. Duarte, Gomes e Neves (2014) salientam que se tratam de abordagens distintas devido à dimensão voluntária do comportamento das organizações e ao contexto cultural e legal.

Segundo o modelo piramidal de Carroll (1999), na abordagem americana, um comportamento socialmente responsável traduz-se no cumprimento das obrigações económicas e legais. Somente as dimensões éticas e filantrópicas apresentam um carácter voluntário.

No entanto, nesta dissertação iremos adoptar a abordagem europeia, que está intimamente ligada à definição de RSO defendida pela Comissão Europeia (2011), explanada anteriormente. Por conseguinte, a abordagem europeia defende que um comportamento socialmente responsável se verifica quando há uma participação voluntária nas dimensões económicas, sociais e ambientais, transcendendo as obrigações legais. Aguinis (2011: 858) afirma que a RSO envolve *“ações e políticas definidas num contexto organizacional específico que têm em consideração as expectativas dos stakeholders e a triple bottom line referente ao desempenho económico, social e ambiental”*.

Tendo em consideração este prisma, as práticas da RSO são voluntárias e proativas, uma vez que fazem mais do que está estipulado por lei, ultrapassam os interesses económicos da organização (McWilliams e Siegel, 2001) e integram as preocupações sociais, ambientais e

éticas nas estratégias das organizações, alcançando o seu desenvolvimento sustentável (Comissão Europeia, 2011; Duarte, 2011; Neves and Bento, 2005).

Assim, segundo Duarte (2011), as práticas de RSO podem ser estruturadas em três dimensões: responsabilidade social económica, responsabilidade social para com os trabalhadores e responsabilidade social para com a comunidade e o ambiente.

1.2.4 Focos de atuação

A responsabilidade social das organizações tem dois focos de atuação: um interno e outro externo (Comissão Europeia, 2001).

O foco interno incide sobre as práticas que afetam os *stakeholders* internos, no que toca à gestão de recursos humanos, à saúde e segurança no trabalho, à cultura organizacional, à adaptação à mudança e à gestão de impacto ambiental e dos recursos naturais.

O foco externo prende-se com as práticas relativas aos *stakeholders* externos, nomeadamente com a comunidade local, as autoridades públicas e ONG's, os consumidores, os parceiros de negócio e os fornecedores, atendendo e não descurando os direitos humanos e as preocupações ambientais (Duarte *et al.*, 2014).

No que concerne a estas duas dimensões, Neves e Bento (2005) sugerem que as práticas socialmente responsáveis podem ser de cariz social, económico e ambiental. Por conseguinte, a responsabilidade social interna concerne à responsabilidade para com pessoas pertencentes à organização, à medida que a externa remete para pessoas externas. A responsabilidade económica interna visa obter prosperidade económica da organização, ao passo que a externa, pretende contribuir para a prosperidade económica da sociedade. A responsabilidade ambiental interna tende a diminuir o impacto ambiental ao nível das operações, enquanto a externa tem como propósito contribuir para proteger e preservar o ambiente. (Comissão Europeia, 2001)

A Comissão Europeia (2001) e Kotler e Lee (2005) indicam que organizações que seguem e exercem práticas socialmente responsáveis constatarem efeitos positivos diretos a nível interno (melhoria do ambiente de trabalho e aumento da motivação dos colaboradores) e efeitos indiretos a nível externo (aumento da atratividade dos consumidores e investidores, aumento do lucro e crescimento organizacional).

Assim, a RSO reúne dimensões económicas, sociais e ambientais, que se consolidam reciprocamente e que apresentam focos de âmbito interno e externo (Egreja, 2009).

A presente investigação adota uma abordagem abrangente, avaliando, simultaneamente, práticas internas e externas agregadas num indicador geral de RSO, uma

vez que visa estudar a percepção que os colaboradores têm sobre a cultura organizacional, o compromisso que demonstram com a organização e a sua percepção da adoção de práticas socialmente responsáveis, por parte das empresas.

1.2.5 RSO e os colaboradores

Diversos estudos sustentam que uma organização socialmente responsável gera valor para os seus *stakeholders* internos e externos.

Inúmeros investigadores têm dirigido o seu estudo aos *stakeholders* externos e perceber qual o impacto financeiro (Waddock and Graves, 1997 cit in José, 2013) e o nível da atração de candidatos (Turban and Greening, 1997; Greening and Turban, 2000; Duarte *et al.*, 2014). Contudo, a investigação centrada nos *stakeholders* internos é reduzida (Aguinis and Glavas, 2012).

Os colaboradores têm um papel preponderante na organização e nas práticas de RSO, uma vez que auxiliam na sua implementação e, simultaneamente, são influenciados pela adoção dessas práticas (Rodrigo and Arenas, 2008 cit in Leandro and Rebelo, 2011). Deste modo, as empresas devem implementar práticas benéficas para os colaboradores, uma vez que a responsabilidade social percebida pelos mesmos está positivamente relacionada com comportamentos de cidadania organizacional (Duarte and Neves, 2010 b; Jacinto and Carvalho, 2009; Lin, Lyau, Tsai, Chen and Chiu, 2010), identificação organizacional (Jacinto and Carvalho, 2009), satisfação no trabalho (Brammer, Millington and Rayton, 2007; Duarte and Neves, 2010 a; Tziner *et al.*, 2011) e confiança organizacional (Duarte and Neves, 2011).

Peterson (2004) e Duarte e Neves (2012) revelam que as atitudes e os comportamentos adotados pelos colaboradores são influenciados pelas suas percepções sobre o desempenho social, ambiental e económico da organização onde laboram. Por conseguinte, a percepção positiva dos colaboradores aumenta a sua autoestima, os níveis de bem-estar afetivo e a criação de laços afetivos com a organização (Dutton, Dukerich and Harquail, 1994; Maignan and Ferrell, 2001), caso contrário, os colaboradores sentir-se-ão menos implicados com a mesma (Herrbach and Mignonac, 2004).

Assim, as organizações que adotam práticas de responsabilidade social demonstram uma preocupação ambiental e com a sociedade, que é veiculada aos colaboradores (Samanta, Kyriazopoulos and Pantelidis, 2013) e, conseqüentemente, estes começam a querer participar no desenvolvimento dessas iniciativas (Ramus and Steger, 2000 cit. por Aguilera *et al.*, 2007).

1.3 Cultura Organizacional

1.3.1 Contextualização

Com a crescente globalização, as organizações devem saber gerir a diversidade, a complexidade e a ambiguidade do mercado de trabalho, de modo a obterem recursos e capacidades diferenciadores, alcançando, assim, vantagens competitivas sustentáveis (Bilhim, 2009). Hofstede (1991: 18) refere que, num mundo globalizado, é essencial “(...) *aprender a lidar com as diferenças na forma de pensar, sentir e agir dos habitantes do planeta.*” devendo a organização ter um papel adaptativo aos diversos contextos onde opera e tendo sempre em conta a sua cultura organizacional.

O interesse pela cultura organizacional teve origem na década de 70, atingindo o auge nos anos 80. Verificou-se que não eram apenas os fatores económicos que proporcionavam sucesso a uma organização. Os valores, as crenças e os pressupostos (fatores não económicos) tinham um papel preponderante nas práticas e no sucesso organizacional (Neves, 1996).

Por conseguinte, diversos autores e estudos (Denison, 1990; Trice and Beyer, 1993) demonstraram a influência que a cultura organizacional tem como variável fundamental para explicar o sucesso, devido à influência desta na produtividade, no desempenho e na eficácia, constatando que se trata de uma vantagem competitiva forte, graças à sua intangibilidade, capaz de superar qualquer fator de mercado (Cameron and Quinn, 2006).

Segundo Trompenaars e Wooliams (2003), quanto mais global for uma organização e um negócio e mais diversificada for a força de trabalho, maior preponderância a cultura possui.

Uma vez que as organizações possuem circunstâncias diferentes, pode concluir-se que a cultura mais adequada a uma empresa é aquela que melhor se adapta ao ambiente onde esta opera, às suas características e aos seus objetivos. (Schein, 2001).

Sarmiento (1994: 94) menciona que a “(...) *abordagem cultural das organizações e o conceito de cultura organizacional permitem que se dirija a atenção para os aspetos simbólicos no interior das organizações e para a atribuição de significado pelos atores aos diferentes momentos e realidades da ‘vida’ organizacional*”.

Deste modo, a cultura organizacional tem um impacto elevado no funcionamento da organização como um todo, atuando sobre os processos organizacionais e o comportamento dos colaboradores. Assim, a cultura determina a sustentabilidade de uma organização, influenciando a motivação e o desempenho de todos os *stakeholders*.

Em suma, a cultura organizacional é essencial pois permite aumentar a eficiência, aprova a organização enquanto grupo com experiências e valores partilhados e auxilia na concretização da razão de ser da empresa (Browaeys, 2011).

1.3.2 Conceito de cultura organizacional

Segundo Schein (1992: 12), a cultura pode ser definida como: *“Padrão de pressupostos básicos partilhados, que o grupo aprendeu à medida que foi resolvendo os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido, e conseqüentemente, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esse problema.”*. Deste modo, Schein (cit. in Gonçalves and Neves, 2012) refere que o grupo após apreender os pressupostos básicos, estes são interiorizados de tal forma, que se tornam *“padrões partilhados quase automáticos de pensar, sentir e agir, e fornecem significado, conforto e estabilidade, e facilitam a interpretação e ação em situações novas. Estes padrões são ensinados aos novos membros como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir esses problemas e situações.”* (Gonçalves and Neves, 2012: 2).

Schein (1992: 5) sugere que a cultura é o resultado de um processo complexo de aprendizagem em grupo e que nem todos os grupos estão aptos a desenvolver uma cultura. É necessário acumular «bagagem» suficiente de um passado comum para conceber um conjunto de pressupostos partilhados (Schein, 1992: 12).

É de acordo com estas definições de cultura organizacional desenvolvidas por Schein (1992) que a presente investigação se baseia estudar o seu conceito. A cultura não só é algo partilhado, mas também, algo estável, profundo, invisível, intangível e sentido de modo inconsciente.

Cameron e Quinn (2006: 16) afirmam que a cultura organizacional abarca *“os valores implícitos, os pressupostos básicos (...) os memórias coletivas e as definições presentes na organização. Representa “a forma como as coisas são feitas aqui”. (...) Promove a identificação dos indivíduos com a organização, fornece linhas de orientação, não escritas nem ditadas por ninguém, para uma melhor adaptação à organização e contribui para a estabilidade social da organização.”*

Segundo Hofstede (1999), o conceito de cultura assenta na programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro e identifica os valores como elementos centrais que afetam as relações interpessoais.

Por conseguinte, a cultura diz respeito a um conjunto de valores e crenças que os membros de uma organização partilham entre si e que são transmitidos às novas gerações (House, 2004; Zavareze, 2008).

Schein (1990) revela que a cultura de uma empresa é a sua identidade organizacional, tratando-se do conjunto de valores, crenças, normas, rituais e cerimónias, formas de conduta, linguagem, ritos, mitos, tabus, histórias, que determinam o modo como os indivíduos se comportam e comunicam no espaço organizacional. Quinn e os seus colaboradores concluíram que esses fatores subjetivos que constituem a cultura (valores, tradição, história, tipo de liderança, símbolos, pressupostos básicos, padrões de interação, linguagem e comunicação, cerimónias e rituais) são fonte de diferenciação sustentável numa empresa.

1.3.3 Elementos da cultura organizacional

Segundo Neves (2000), Schein (1985) concebe a cultura organizacional como o conjunto de valores fundamentais, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que orientam o modo como as pessoas interagem numa organização.

Schein (2001) distingue o conceito de cultura em três componentes, quanto à sua visibilidade, entre os quais: os comportamentos e artefactos, as crenças e valores e os pressupostos básicos.

Os artefactos consistem em “*manifestações superficiais, as formas mais acessíveis da cultura que são os padrões de comportamento visíveis e audíveis e os objetos*” (Huczynski and Buchanan, 2007: 625), isto é, tudo aquilo que pode ser identificado por um indivíduo estranho a um grupo como os padrões de comportamento, celebrações, ritos e rituais, gestos, linguagem corporal, entre outros. Corresponde à “*parte visível e mais superficial da cultura*” (Neves, 2000: 79). Neste primeiro nível, a realidade é facilmente observável, mas difícil de decifrar, ou seja, o observador pode descrever o que vê mas não consegue fazer inferências sobre o seu real significado para o grupo.

As crenças e valores são uma “*componente cognitiva da cultura e de nível consciente*” (Neves, 2000: 79). Consistem em estratégias, objetivos e filosofias definidos pela organização, traduzindo-se em formas de ser e de estar e tratando-se de aspetos menos visíveis. Têm o objetivo de unificar a imagem que a empresa quer mostrar, podendo ou não refletir a verdadeira realidade da organização (Schneider, Ehrhart and Macey, 2012).

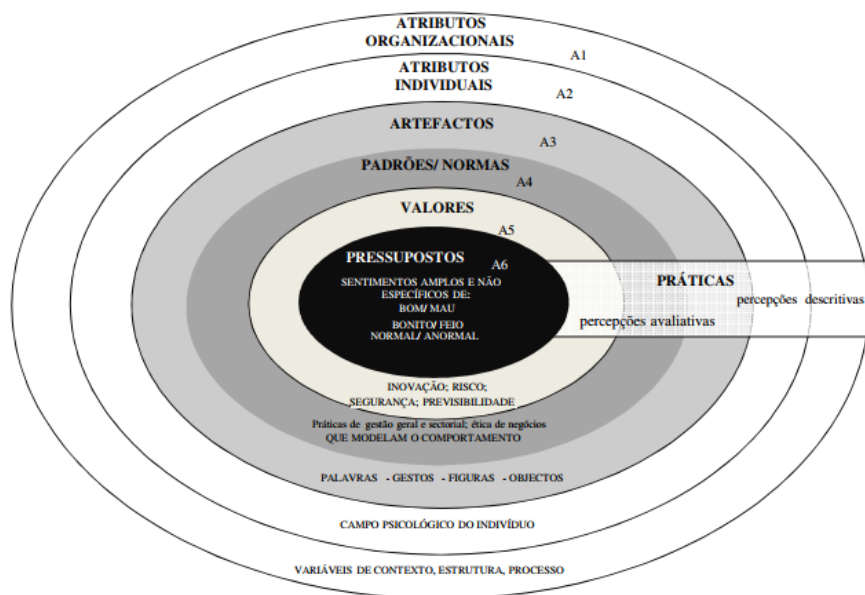
Por último, os pressupostos básicos referem-se “*(...) ao inconsciente, às crenças tomadas como certas, percepções, pensamentos e sentimentos que são a fonte suprema dos valores e ações.*” (Senior and Swailes, 2010: 132). “*Funcionam como hábitos de perceber,*

pensar e sentir e são a origem dos valores e da ação.” (Neves, 2000: 79). Constituem uma verdade inquestionável, ou seja, a partir do momento que são interiorizados pelo grupo torna-se difícil de os alterar.

Somente os dois primeiros níveis são suscetíveis de ser alterados pela cultura organizacional (Laurent, 1986 cit. in Schneider, 1988).

No entanto, Hofstede (2010: 7) divide as manifestações de cultura em quatro níveis, agrupados por camadas: símbolos, heróis, rituais e valores e refere que *“symbols represent the most superficial and values the deepest manifestations of culture, with heroes and rituals in between”*. Esta noção de “camadas” foi desenvolvida por Neves (2000: 104) que sugere um modelo de cultura organizacional, na base de um conjunto de anéis sobrepostos, em que cada um representa *“um elemento ou manifestação de cultura, estando dispostos segundo uma ordem que seja o reflexo, quer do grau de materialidade da manifestação, quer do grau de dificuldade de acessibilidade do mesmo, quer ainda da forma de apreensão e aprendizagem do significado (do comportamental ao emocional).”* (Figura 1)

Figura 1. Camadas da cultura organizacional (Fonte: Neves, 2000)



As camadas mais periféricas são caracterizadas pela objetividade, fácil acessibilidade e de nível consciente e, em oposição, as camadas mais profundas são de difícil acesso, subjetivas e inconscientes.

De acordo com Neves (2000), o anel A5 retrata os valores e foi o escolhido para estudar e abordar a cultura organizacional. Este anel caracteriza-se por ser relativamente

estável e permanente. É constituído pelos valores - que espelham a racionalidade e a razão de ser dos comportamentos, tratando-se de convicções que quando hierarquizadas em termos de importância se transformam em sistemas de valores - e pelas crenças - visão cognitiva das coisas. É neste anel dos valores onde ancora a cultura organizacional e, conseqüentemente, o Modelo dos Valores Contrastantes, no qual se baseia a presente investigação e que irá ser abordado de seguida.

1.3.4 Modelo tipológico da cultura organizacional - O Modelo dos Valores Contrastantes

Segundo Neves (2000), diversos autores desenvolveram modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias (Harrison, 1972; Handy, 1978; Quinn, 1985; De Witte and De Cock, 1986; Deal and Kennedy, 1988; Denison, 1990), através da sobreposição de eixos que fazem emergir quadrantes de estruturas dimensionais. Os autores referem que a utilização de modelos tipológicos permite reduzir o impacto das incertezas da envolvente externa e adotar metodologias quantitativas que possibilitam generalizar e comparar resultados.

Thèvenet (1986) defende que, primeiramente, se deve identificar a identidade da organização, através das componentes que a tornam única e a distinguem das restantes e, posteriormente, determinar um modelo de gestão ajustado (Neves, 2001).

Nesta investigação iremos adotar a abordagem do Modelo dos Valores Contrastantes, desenvolvido por Quinn, uma vez que é o modelo tipológico mais adequado “*em virtude de ser uma tipologia rica em termos de referências teóricas e metodológicas.*” (Neves, 2000: 122), daí a justificação da escolha desta tipologia como forma de aprofundar o conceito.

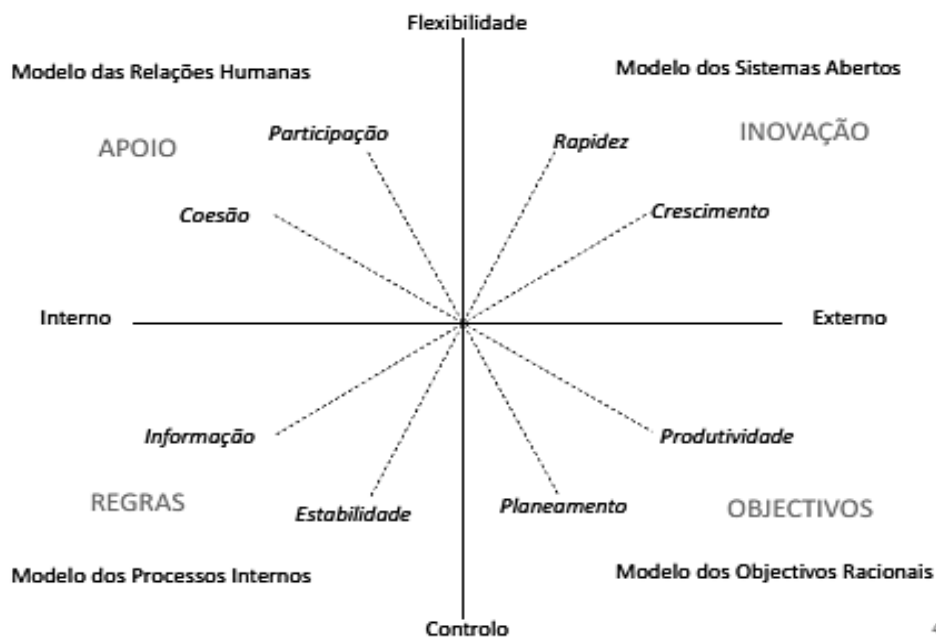
Por outro lado, a escolha da utilização do Modelo dos Valores Contrastantes é vantajosa porque permite a “*integração dos vários tipos de cultura organizacional nas principais teorias organizacionais (...); clarificação do conteúdo conceptual mediante uma representação gráfica do mesmo (...); salvaguarda da característica fundamental dos sistemas humanos e organizacionais (...); permitir a formulação e investigação de hipóteses de estudo, a partir da forma como cada tipo de cultura se relaciona com outros critérios comparativos, como a estratégia, o desempenho, os recursos humanos, a liderança, etc., desenvolvendo e operacionalizando planos de investigação capazes de possibilitarem comparações entre diversos estudos, sem que o conceito de cultura se altere; dar conta do carácter de multiplicidade e de simultaneidade, das várias orientações contrastantes prosseguidas por cada organização no seu funcionamento.*” (Neves, 2000: 93).

A abordagem dos Valores Contrastantes, conceptualizada por Quinn (1983,1985 cit in Afonso, 2011), assenta numa base bipolar e é um bom exemplo de paradoxos vivenciados no interior de uma organização. Este modelo surgiu da investigação desenvolvida para a compreensão da eficácia organizacional, servindo de base para analisar o modelo de gestão e a cultura organizacional de uma empresa.

O Modelo dos Valores Contrastantes é “*talvez o mais adequado para captar o sentido paradoxal e por vezes pouco racional e caracterizador da natureza dos fenómenos organizacionais, o que pressupõe um pensamento janusiano capaz de pensar ideias contraditórias, como integradas e funcionalmente eficazes*” (Neves, 2001: 91-92).

Quinn e Rohrbaugh (1983) mostraram a existência de duas dimensões-chave nas conceptualizações da eficácia organizacional que, quando visualizadas como dois eixos e sobrepostas, fazem emergir um modelo espacial constituído por quatro quadrantes, alicerçando o Modelo dos Valores Contrastantes. Uma dimensão é a flexibilidade versus estabilidade (eixo vertical) e a outra dimensão é a orientação interna versus orientação externa (eixo horizontal). Cada quadrante representa um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional subjacentes aos quatro principais modelos de organização e gestão (Quinn, 1988), nomeadamente, o modelo das relações humanas, o modelo dos sistemas abertos, o modelo dos objetivos racionais e o modelo dos processos internos, que seguidamente irão ser descritos. A cada um desses modelos de organização e gestão estão intimamente relacionados quatro tipos de cultura organizacional: a cultura de apoio, a cultura de inovação, a cultura de regras e a cultura de objetivos. (Figura 2)

Figura 2. Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores (Fonte: Neves, 2000)



O quadrante superior esquerdo reflete o modelo de relações humanas, caracterizado pela flexibilidade e orientação interna, associados à participação e à coesão, de modo a reforçarem o desenvolvimento do potencial humano, a satisfação das pessoas através do envolvimento, o consenso nas decisões organizacionais, a motivação com base no compromisso e na descentralização das decisões e o envolvimento dos colaboradores na tomada da decisão. (Cameron *et al.*, 2006 b). Este modelo traduz uma cultura de apoio, onde predominam valores como a participação, o trabalho em equipa, a lealdade, o sentimento de pertença, a confiança, a abertura, o envolvimento e relação individual e social.

Caracterizado pela flexibilidade e orientação externa, o quadrante superior direito diz respeito ao modelo dos sistemas abertos, promovendo uma cultura de inovação. Segundo esta cultura, a organização deve estar em constante adaptação interna e externa à mudança, fazendo face às exigências da envolvente e apresentando uma postura proativa e inovadora (Cameron *et al.*, 2006 b) A tolerância à ambiguidade, as ideias inovadoras, a criatividade, a adaptabilidade, a visão empreendedora e a competitividade são características que esta cultura valoriza. (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle, 2011) A rapidez e o crescimento são fruto da necessidade constante da organização em se adaptar à envolvente e aproveitar as oportunidades de mercado (Cameron and Quinn, 2006 a).

No quadrante inferior esquerdo, constituído pelo modelo dos processos internos, regem valores como a estabilidade e informação, potenciados pelo foco interno e controlo. Este quadrante assenta no respeito pelas regras, na ordem e na hierarquia. A cultura de regras é a tipologia de cultura presente, fomentando a formalização, a estruturação, a centralização, a segurança e a hierarquia para manter a estabilidade interna, a previsibilidade e a eficiência dos processos (Cameron and Quinn, 2006 a)

Por fim, no que concerne ao quadrante inferior direito, está presente o modelo dos objetivos racionais, com uma orientação externa e foco no controlo. A cultura de objetivos, tipo de cultura subjacente ao modelo, irradia a produtividade, a competitividade, o desempenho, o alcance dos objetivos e a realização (Neves, 2011). O planeamento e a fixação de objetivos são práticas recorrentes para aumentar a produtividade e garantir eficiência e eficácia (Monteiro and Barros-Duarte). Esta cultura está associada à elevada competitividade, rapidez de resposta e foco no consumidor (Cameron *et al.*, 2006 b).

Reino (2009: 60) revela que “(...) *in that sense types of organizational culture should not be viewed as mutually exclusive, but rather as complementary. The pattern of organizational culture then reflects the relative importance and dominance of types of organizational culture in a particular organization, but also, the relationship between types of organizational culture*”.

Deste modo, uma organização não se caracteriza apenas pela existência de um tipo de cultura predominante, mas sim, pela simultaneidade de todas. (Denison and Spreitzer, 1991). No entanto, é possível identificar a predominância de um tipo de cultura e com uma intensidade superior aos restantes (Neves, 2000). Quanto maior a preponderância e robustez de um tipo, mais intensa será a cultura (Cameron and Freeman, 1991). Quinn (1991) refere que só através de um equilíbrio entre os valores contrastantes é possível alcançar a eficácia organizacional.

Em suma, a cultura organizacional trata do conjunto de significados e valores partilhados, que conferem uma identidade única à organização.

1.4 Compromisso Organizacional

1.4.1 Contextualização

O compromisso organizacional tem sido objeto de estudo nas últimas décadas, de modo a ajudar as empresas a fazerem uma gestão de recursos humanos mais eficaz, que promova colaboradores mais satisfeitos, motivados, mais envolvidos com a organização e, conseqüentemente, mais produtivos.

“A gestão do Compromisso Organizacional não é condição suficiente, mas é condição necessária às organizações que pretendem obter vantagem competitiva sustentável a longo prazo, com base na gestão de pessoas, num mercado globalizado.” (Chang and Albuquerque, 2002: 17).

A maioria dos estudos do compromisso organizacional pretende averiguar os níveis de compromisso do indivíduo com o trabalho, desenvolver modelos para o mensurar e analisar tendo em conta diversas variáveis.

1.4.2 Conceito de compromisso organizacional

De acordo com Pierro, Raven, Amato e Bélanger (2012), o compromisso organizacional diz respeito ao vínculo estabelecido entre um indivíduo e a organização onde este labora, tratando-se de um aspeto preponderante da vida organizacional.

O conceito de compromisso organizacional está profundamente interligado ao desenvolvimento das organizações, ao progresso e à evolução da sociedade (Hausknecht, Rodda and Howard, 2009; Hunziger and Biele, 2002; Reiche, 2008 – cit. in Sousa, 2013). Deste modo, Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) afirmam que a sua definição é complexa e não consensual.

Não obstante, todas estas definições consideram o compromisso como *“... (a) uma força estabilizadora ou facilitadora, que (b) dá direção ao comportamento”* (Meyer and Herscovitch, 2001: 301) e atribui um sentimento de pertença social ou organizacional (Weick, 1995).

Mowday, Steers e Porter (1979: 225), apesar de reconhecerem a existência de várias definições, definiram compromisso como *“uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização”*.

Assim, o compromisso organizacional pode ser definido como o envolvimento de um indivíduo para com a empresa que o estimula a exercer um esforço e um empenho considerável em prol da organização.

1.4.3 Modelo teórico tridimensional de Meyer e Allen (1991)

O compromisso organizacional pode ser conjecturado por uma abordagem unidimensional ou multidimensional. De acordo com a perspectiva unidimensional, o compromisso é mensurado pela intensidade da relação entre o indivíduo e a organização (Cohen, 2003; Meyer and Allen, 1997; Mowday *et al.*, 1982; Mowday, Steers and Porter, 1979).

Para Mowday *et al.* (1982), o compromisso organizacional não é mais que a ligação do indivíduo com a organização, que é influenciada pelas características pessoais, pela estrutura organizacional, pela função e pelas suas experiências. Estes fatores instigam a intenção de permanecer na organização, a assiduidade, a retenção, o empenho e o envolvimento no desempenho das suas funções.

Primeiramente, o compromisso organizacional foi debatido numa perspectiva unidimensional (Mowday *et al.*, 1982), ainda assim, diversos estudos denotam uma visão multidimensional (Allen and Meyer, 1990; Hunt and Morgan, 1994; Meyer and Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2004; Rego *et al.*, 2004). Meyer *et al.* (2004) indicam que esta última abordagem permite uma perceção mais fidedigna do comportamento do indivíduo no contexto organizacional.

É neste prisma multidimensional que Meyer e Allen (1991) propõem o “*Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional*”, segundo o qual, o compromisso apresenta, em simultâneo, uma componente afetiva, instrumental e normativa.

Meyer e Allen (1990: 3) acreditam que indivíduos com forte compromisso afetivo permanecem na organização porque querem, os que possuem um compromisso instrumental permanecem porque precisam e aqueles com compromisso normativo sentem-se obrigados a permanecer. Assim, o compromisso organizacional é definido como um estado psicológico, que exprime desejo, necessidade e/ou obrigação face à intenção de permanecer na organização. (Meyer and Allen, 1991: 62). Por conseguinte, estas três componentes não são singulares, coexistindo conjuntamente, embora com pujanças díspares (Meyer and Allen, 1997).

No que concerne ao compromisso afetivo, este caracteriza-se pelo vínculo emocional, pelos sentimentos de identificação e pelo envolvimento para com a organização. Os indivíduos que apresentam elevados níveis de compromisso afetivo permanecem na organização porque desejam, querem e valorizam. Caracterizam-se por serem colaboradores entusiasmados e empenhados com o trabalho e querem participar no sucesso da organização (Meyer and Allen, 1997; Meyer and Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2004). Focado nas atitudes, este estado psicológico é fruto das experiências que satisfazem as necessidades dos indivíduos e que estão em concordância com os seus valores. Segundo esta componente do compromisso, os colaboradores não pretendem abandonar a empresa onde laboram, uma vez que possuem sentimentos de pertença (Allen and Meyer, 1990; Porter *et al.*, 1974), afeição, carinho, empatia, prazer (Jaros *et al.*, 1993 cit. in Sousa, 2013) e lealdade (Porter *et al.*, 1974); Penley and Gould, 1988 cit. in Sousa, 2013).

O compromisso instrumental diz respeito à necessidade de o indivíduo permanecer na organização em virtude de elementos materiais e extrínsecos e dos custos relativos ao seu abandono. Esta componente é focalizada nos comportamentos e nos custos, cuja permanência na organização é rotulada pela manutenção do emprego, pela remuneração, pelos custos da mudança e ausência de alternativas de saída (Meyer and Allen, 1997; Meyer and Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2004). Deste modo, o vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização baseia-se num compromisso instrumental, em que o colaborador permanece na empresa porque precisa, justamente pelos recursos já investidos e pelo que poderá perder ao abandonar a organização (Commeiras and Fournier, 2001 cit. in Sousa, 2013).

Por fim, o compromisso normativo baseia-se em crenças e no dever moral dos indivíduos. Estes sentem a obrigação e o dever de permanecer na organização, devido a normas e valores pessoais (Meyer and Allen, 1991), decorrentes de pressões sociais, da interiorização de normas de fidelidade impostas, da formação recebida, das oportunidades de progressão na carreira, do reconhecimento obtido e dos prémios recebidos e, assim, sentem que não devem nem podem abandonar a empresa onde exercem as suas funções. Por conseguinte, os colaboradores com elevados níveis de compromisso normativo estabelecem um contrato psicológico tutelado por um sentimento de responsabilidade e dever moral para com a organização (Meyer and Allen, 1997).

Em suma, o compromisso organizacional consiste no vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização, que *“caracteriza a relação do colaborador com a organização e tem implicações na decisão de continuar membro da organização”* (Meyer and Allen, 1991:67).

O modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1991) é um modelo explicativo do compromisso organizacional e que resiste “... às contingências amostrais e culturais” (Rego and Souto, 2004) Meyer *et al.* (2002) defendem que as três componentes são independentes entre si, ainda assim, diversos estudos comprovam relações entre eles (Nascimento *et al.*, 2008), nomeadamente, uma relação positiva entre o compromisso afetivo e o compromisso normativo e o compromisso afetivo e o instrumental e uma fraca relação entre o compromisso instrumental e o normativo (Meyer *et al.*, 2002; Rego *et al.*, 2007).

Assim, cada indivíduo exprime, conjuntamente, as três componentes do compromisso, embora com intensidades distintas em cada uma delas, espelhando os diferentes estados de desejo, necessidade e obrigação em permanecer na organização (Meyer and Allen, 1991: 67-68).

No entanto, nesta dissertação iremos analisar o compromisso organizacional segundo um constructo unidimensional, estudando apenas a sua dimensão afetiva, uma vez que queremos abordar o compromisso como um vínculo emocional e verificar se os colaboradores se sentem identificados e envolvidos com a organização e se desejam permanecer na mesma. Por outro lado, a dimensão afetiva é a mais abordada na literatura, a que se revela mais importante e a que, por sua vez, tem mais preponderância para o estudo e para o impacto que pode ter nos comportamentos e atitudes dos colaboradores numa organização.

1.4.4 Variáveis antecedentes e consequentes do compromisso organizacional

De acordo com Meyer e Allen (1991), cada uma das dimensões do compromisso (afetivo, instrumental e normativo) é influenciada por inúmeras variáveis antecedentes. De acordo com estes autores, os fatores antecedentes do compromisso organizacional são: características organizacionais (estrutura, dimensão e clima), características pessoais (variáveis demográficas, valores e expectativas), experiências de socialização (aspectos culturais, familiares e organizacionais), práticas de gestão (seleção, formação e compreensão) e condições ambientais (nível de desemprego e responsabilidades familiares).

As variáveis sociodemográficas têm apresentado um papel discrepante em diversos estudos: ora apresentam uma relação positiva com o compromisso (Salami, 2008; Iqbal, 2010 cit. in Sousa, 2013), ora revelam pouca importância para justificar as suas três componentes. (Allen and Meyer, 1991; Meyer *et al.*, 2002).

Por outro lado, tal como citado em Sousa (2013), a formação (O’ Driscoll and Randall, 1999; Zhang, 2000; Zaine *et al.*, 2009; Ferreira *et al.*, 2001), as recompensas e o

reconhecimento (Smeenk *et al.*, 2006; Chew and Chan, 2007; Chen, Aryee and Lee, 2005; Rhoades and Eisenberger, 2002; Zaine *et al.*, 2009), as competências pessoais e a autoconfiança (Johnson and Chang, 2006; Mathieu and Zajac, 1990) os estilos de liderança, a liderança transformacional (Avolio *et al.*, 2004; Bass and Riggio, 2006; Lo *et al.*, 2009; Meyer *et al.*, 2002), a cultura organizacional (Manetje and Martins, 2009; Meyer and Allen, 1997), a justiça organizacional (Greenberg and McCarty, 1990; Rego and Souto, 2004), a autonomia e *feedback* (Hackman and Oldham, 1975), a participação nos lucros, a valorização profissional e o incentivo à opinião (Vidal and Simonetti, 2010) manifestam uma associação positiva com o compromisso.

Mathieu e Zajac (1990: 175) enunciam que as variáveis consequentes do compromisso são descritas como “...*intenções comportamentais e comportamentos atuais...*” que têm um papel relevante e influente nos resultados da organização (Meyer and Allen, 1991; Mowday *et al.*, 1982).

As variáveis consequentes do compromisso organizacional, segundo Sousa (2013) são: o *turnover* (O’Reilly and Chatman, 1986), o absentismo (Steers, 1977), o desempenho (Cohen, 1982; Regan, 1996), a inovação (Rego and Cunha, 2008) e a satisfação (Stone and Porter, 1976) (cit. in). Em baixos níveis de compromisso, verifica-se variáveis consequentes de absentismo e intenção de saída e, em elevados níveis, predomina um elevado desempenho e performance (Randall, 1987 cit. in Ferreira, 2005).

1.4.5 O compromisso e a responsabilidade social das organizações

Desde a década de 80, inúmeros são os estudos em torno da responsabilidade social das organizações e do seu contributo para o desempenho geral de uma empresa. Não obstante, existe um número mais reduzido de pesquisas relacionadas com a influência das práticas de responsabilidade social no comportamento dos colaboradores (Turker, 2009).

Rupp, Ganapathi, Aguilera e Williams (2006) constataram o modo como a percepção dos colaboradores sobre a responsabilidade social, desenvolvida pela organização, influencia as suas emoções e atitudes.

De acordo com Brammer, Millington e Rayton (2007), existe uma relação positiva entre compromisso organizacional e responsabilidade social externa.

A percepção dos colaboradores sobre a responsabilidade social organizacional pode ser mediada por programas éticos e pela satisfação, com a finalidade de aumentar o seu compromisso (Valentine and Fleischman, 2007).

Ali *et al.* (2010) revelaram que a RSO está diretamente relacionada com o compromisso organizacional, o que, por sua vez, conduz a uma melhoria da performance da organização.

Segundo Turker (2009), a responsabilidade social das organizações tem um papel preponderante para melhorar e aumentar o compromisso dos colaboradores com os variados *stakeholders*.

Diversos estudos citados em Romão (2015), nomeadamente, os de Bourdeau, Graf e Turcotte (2013), Duarte (2011), Farooq *et al.* (2014), Hofman e Newman (2014) e Lee *et al.* (2010) demonstram que as práticas de RSO estão positivamente relacionadas com o compromisso organizacional.

A adoção de práticas socialmente responsáveis para com os recursos humanos e ao nível económico está positivamente relacionado com maior a ligação emocional e sentido de lealdade do colaborador para com a organização onde labora (Brammer, Millington and Rayton, 2007; Duarte and Neves, 2012; Peterson, 2004). Assim, os colaboradores que possuem uma forte componente afetiva e que se identificam com a organização, tendem a permanecer nela.

No entanto, certas dimensões da RSO podem ser mais influentes do que outras para explicar a relação dos colaboradores com as empresas (Brammer *et al.*, 2007; Peterson, 2004; Turker, 2009). Um estudo sobre a relação existente entre as dimensões da RSO e o compromisso concluiu que a dimensão mais preponderante é a RSO para com os colaboradores, seguida da dimensão comunidade, não tendo qualquer efeito a dimensão ambiental (Farooq *et al.*, 2014).

Ainda assim, tendo em conta um estudo desenvolvido por Stites e Michael (2011), diversas dimensões da responsabilidade social apresentam uma relação positiva com o compromisso organizacional, salientando que a comunicação das práticas de responsabilidade social fortalece o compromisso dos colaboradores e potencializa os resultados da organização.

Também no setor hoteleiro, a responsabilidade social das organizações tem sido alvo de maior importância nas últimas décadas (Holcomb *et al.*, 2007).

Dado o seu impacto económico e ambiental, o setor hoteleiro é um dos potenciais beneficiários da adoção das políticas e práticas de RSO.

A indústria hoteleira apresenta altas taxas de rotatividade e problemas de recrutamento (Kim *et al.*, 2007; Lashley, 2001; Richardson, 2009) que, por sua vez, não facilita a retenção, o compromisso com o trabalho nem a identificação dos colaboradores com a organização. Deste modo, também neste tipo de indústria é fundamental atrair e reter colaboradores

altamente qualificados e de qualidade é uma componente importante para garantir vantagem competitiva (Greening and Turban, 2000).

O compromisso e o envolvimento dos colaboradores no setor da hotelaria é fundamental na determinação da competitividade da organização, uma vez que, neste setor, as atitudes e comportamentos dos trabalhadores são críticos para a qualidade dos serviços prestados (Schneider and Bowen, 1992).

A adoção de práticas de RSO e o envolvimento dos colaboradores nelas melhora o compromisso que estes estabelecem com a organização e, conseqüentemente, aumenta a satisfação do cliente e potencializa o crescimento do negócio. (Finkelstein *et al.*, 2005)

A responsabilidade social é um fator motivacional e de alinhamento de estratégias no setor hoteleiro, devido ao retorno em termos de melhoria do atendimento ao cliente.

Segundo IpKin e Jennifer (2014), na indústria hoteleira, a RSO influencia diretamente o compromisso afetivo dos colaboradores e, por conseguinte, a sua intenção de permanecer na organização.

Tendo em conta a literatura existente e o objetivo desta investigação colocam-se então a seguinte questão: “Será que a percepção que os colaboradores têm das práticas de responsabilidade social irá influenciar o seu compromisso afetivo com a organização?”

Neste estudo, foi adotada apenas a dimensão afetiva para estudar o compromisso organizacional, uma vez que é a dimensão mais abordada na literatura, a que tem mais preponderância para o estudo e para o impacto que pode ter nos comportamentos e atitudes dos colaboradores (Allen e Meyer, 2002) e a que, por sua vez, tem sido mais relacionada com a RSO (e.g. turker, 2009 Rego *et al.*, 2011; Duarte, 2011).

Deste modo, fruto da revisão de literatura e com a finalidade de dar resposta à questão anteriormente mencionada, foi formulada a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A percepção das práticas de responsabilidade social está positivamente relacionada com o compromisso afetivo.

1.4.6 O compromisso e a cultura organizacional

A relação entre a cultura e o compromisso dos colaboradores para com a organização tem sido objeto de estudo de várias investigações, mas ainda numa amplitude reduzida (Padma and Nair, 2009; Simosi and Xenikou, 2010 - cit. in Coutinho, 2013).

De acordo com Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos fomentam os diversos tipos de compromisso organizacional (afetivo, normativo e instrumental).

Para uma organização, a cultura organizacional é preponderante para reforçar a conceção do sentido de identidade entre os membros, uma vez que ao partilharem os mesmos ideais e valores, fomentam o sentimento de pertença à organização e, conseqüentemente, demonstram elevados níveis de compromisso com a organização (Camara *et al.*, 2007).

Nesta linha de pensamento, alguns teóricos (Lauture, Amewokunu, Lewis and Lawson-Body, 2012; Momeni, Marjani and Saadat, 2012 - cit. in Coutinho, 2013) defendem que a perceção da cultura, fruto do desenvolvimento pessoal e da satisfação, promove um maior compromisso afetivo, sugerindo que o compromisso é um fator decorrente e resultante da cultura organizacional. Também Meyer e Allen (1991) referem que a cultura organizacional é um antecedente preponderante do compromisso e Padma e Nair (2009 cit. in Coutinho, 2013) descortinaram que diferentes tipologias de cultura originam níveis distintos de compromisso.

Assim sendo, Meyer e Allen (1991) constataram que os indivíduos que se sentem ligados afetivamente à organização são mais propensos a permanecer nela do que indivíduos que possuem um grande nível de compromisso normativo.

Deste modo, a cultura organizacional fomenta o desenvolvimento de membros organizacionais mais comprometidos, principalmente quando existem padrões partilhados e internalizados por estes (Oliveira, 1997).

Segundo Mowday *et al.* (1982), a cultura organizacional funciona como uma “cola”, que constrói uma ligação entre os colaboradores e a organização, melhorando o compromisso organizacional.

Uma cultura organizacional que se adapta aos colaboradores potencia o ajustamento indivíduo - organização, o que está, positivamente, relacionado com o compromisso organizacional e, negativamente, com a intenção de *turnover* (Hong and Leung, 2011; O'Reilly *et al.*, 1991). Também na literatura sobre o setor do turismo e da hotelaria são relatados resultados similares (Chiang and Jang, 2008; Dawson *et al.*, 2011; Dawson and Abbott, 2011 – cit. in Ipkín and Jennifer, 2014).

Por tudo isto, a cultura organizacional é um elemento determinante nas ações e no sucesso organizacional, em consequência da sua implicação na motivação, no desempenho e no compromisso dos colaboradores. É essencial que qualquer organização promova uma cultura que incite o compromisso dos seus colaboradores, pois através de indivíduos empenhados e satisfeitos, esta consegue propiciar serviços de qualidade e obter sucesso.

Por outro lado, as características das organizações e o contexto em que as pessoas trabalham afetam as suas perceções e, por conseguinte, o efeito que a responsabilidade social tem no compromisso que estabelecem com a organização. Uma dessas características do contexto é o tipo de cultura que caracteriza uma organização. Assim sendo, espera-se que quando há uma perceção de determinado tipo de cultura organizacional, haja um reforço do efeito da perceção das práticas de RSO no compromisso.

Segundo IpKin e Jennifer (2014), na indústria hoteleira, existe uma relação direta e positiva entre a cultura organizacional e o compromisso afetivo. Estes autores encontraram uma ligação entre as práticas de RSO, a cultura organizacional e o compromisso afetivo.

Posto isto, a presente investigação pretende ampliar o conhecimento relativo à relação entre a RSO e o compromisso organizacional, através do estudo do impacto que a cultura organizacional exerce. Ao averiguar se a perceção dos diversos tipos de cultura organizacional exerce um efeito moderador na relação entre a RSO e o compromisso afetivo, surgem as seguintes hipóteses:

Hipótese 2: A relação da perceção das práticas de RSO com o compromisso afetivo é moderada pela cultura organizacional de ...

- a) inovação.
- b) apoio.
- c) objetivos.
- d) regras.

Através da formulação desta hipótese, pretende-se responder à seguinte questão: “A cultura organizacional percecionada pelos colaboradores poderá moderar a relação entre a RSO e o compromisso afetivo?”

1.5 Modelo de análise

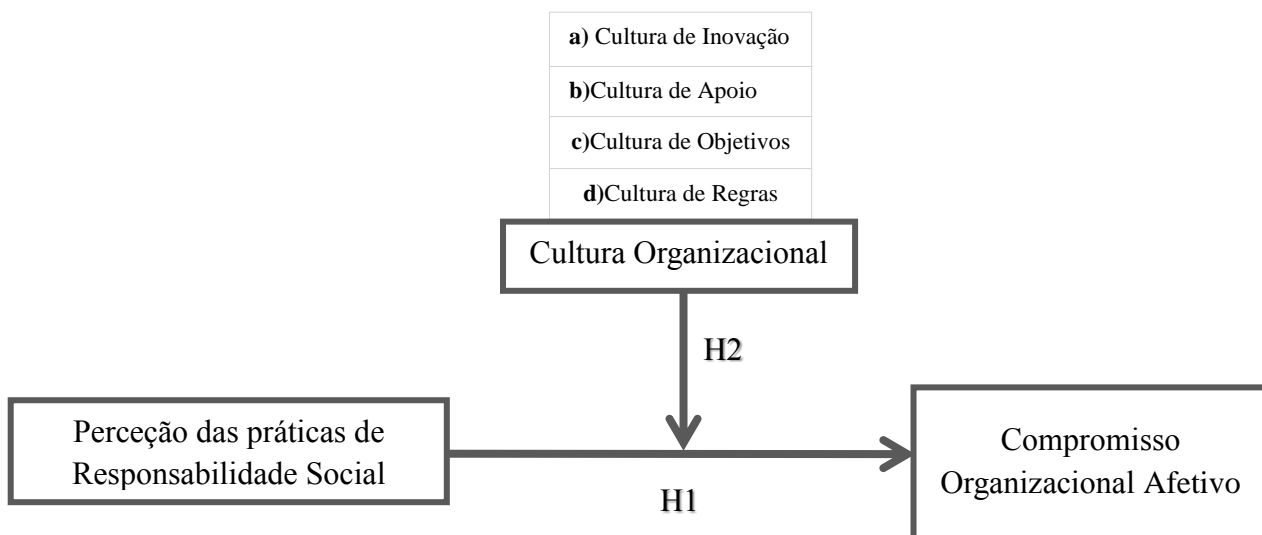
Como referido anteriormente, o principal objetivo deste estudo é explorar a existência de uma relação entre a perceção das práticas de RSO e o compromisso afetivo, bem como, averiguar se a perceção da cultura organizacional influencia a relação anterior. Por conseguinte, pretende-se:

a) Investigar a relação que a perceção das práticas de responsabilidade social tem com o compromisso organizacional, no que concerne à sua dimensão afetiva;

b) Entender em que medida as dimensões da cultura organizacional, subjacentes ao Modelo dos Valores Contrastantes, afeta a relação entre a responsabilidade social e o compromisso organizacional.

Por conseguinte, apresenta-se o seguinte modelo de investigação (Figura 3) que servirá de base para testar e validar as hipóteses.

Figura 3. Modelo de análise proposto



2. Metodologia

Com a finalidade de testar o modelo de investigação anteriormente formulado, foi efetuado um estudo correlacional.

Foi adotada uma metodologia quantitativa sob a forma de questionários aplicados a diversos colaboradores.

A análise dos dados recolhidos foi realizada recorrendo ao programa estatístico SPSS, de modo a permitir analisar, interpretar e tirar conclusões dos dados.

2.1 Amostra

Com a finalidade de investigar os níveis de compromisso afetivo, a perceção da cultura e das práticas de responsabilidade social adotadas em organizações, a amostra utilizada foi constituída por diversos colaboradores que laboram em empresas distintas do setor hoteleiro, que operam na zona Oeste de Portugal continental (Quadro 1).

O tipo de amostragem utilizado prende-se com uma amostra não probabilística por conveniência, uma vez que as empresas escolhidas e os inquiridos não foram selecionados por meio de um critério estatístico, mas porque se encontravam prontamente disponíveis.

A amostra do presente estudo é constituída por 183 participantes, com idades compreendidas entre os 20 e os 59 anos ($M= 34,79$; $DP= 9,02$), em que 63,9% diz respeito ao sexo feminino.

Dos participantes, a maioria é de nacionalidade portuguesa (97,8%) e possui habilitações até ao ensino secundário (69,4%). 96,7% dos inquiridos encontra-se a trabalhar na empresa a tempo inteiro. Cerca de metade encontra-se na empresa há menos de um ano (54,6%), tendo 50,3% da amostra um contrato de trabalho por tempo certo.

No que concerne às habilitações literárias, 49,7% da amostra terminou o ensino secundário e 19,1% frequentou o ensino superior.

Na presente amostra, os inquiridos exercem funções maioritariamente no departamento de *Front-Office* ou receção (30,1%) e no de *Food and Beverage* (30,1%).

Quadro 1. Caracterização das unidades hoteleiras participantes neste estudo

Unidade Hoteleira	Classificação (Nº de Estrelas)	Presença Territorial	Nº de Funcionários	Nº de Quartos	Política de RSO	Nº Participantes
A	Hotel (4 Estrelas)	Nacional	20	19	Sim (Ambiental)	14
B	Resort	Nacional	18	7 ^{a)} + 19 ^{b)}	Sim (Ambiental)	13
C	Hotel (3 Estrelas)	Nacional	30	102	Não	21
D	Hostel	Nacional	10	12	Não	7
E	Hotel (4 Estrelas)	Nacional	86	120 ^{c)} +115 ^{d)} +77 ^{e)}	Sim	69
F	Hostel	Nacional	9	8	Sim (Ambiental)	6
G	Hotel (4 Estrelas)	Nacional	33	31	Não	26
H	Hotel (2 Estrelas)	Nacional	16	20	Não	11
I	Hotel (3 Estrelas)	Nacional	15	20	Não	9
J	Hotel (2 Estrelas)	Nacional	12	20	Não	7

Nota: a) Casas

b) Tendras

c) Hotel 1 do Grupo E

d) Hotel 2 do Grupo E

e) Hotel 3 do Grupo E

2.2 Procedimentos

A recolha de dados foi realizada através de um questionário, distribuído presencialmente aos colaboradores, no intervalo de tempo de 1 de Fevereiro a 21 de Abril.

No início do questionário, os participantes foram informados que o objetivo do estudo prende-se com compreender a opinião que os trabalhadores possuem acerca de vários aspetos do funcionamento da organização onde trabalham e a sua situação geral no trabalho (Anexo A).

Seguidamente, foi também pedido aos participantes que respondessem aos itens correspondentes às variáveis do estudo.

Por outro lado, para controlar a apreensão e a desejabilidade social no momento da resposta, foi garantida a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes, encorajando-os a responder com sinceridade.

O investigador mostrou-se disponível para prestar informações adicionais, esclarecer dúvidas e transmitir, posteriormente, os resultados do estudo, se os participantes assim o desejassem.

Para a construção do questionário foram utilizadas escalas previamente testadas e validadas em Portugal, de modo a garantir um maior rigor científico nos resultados deste estudo.

De referir que, as escalas utilizadas para avaliar cada variável, seguem uma determinada ordem no questionário, para evitar enviesamentos. Também as questões de cada escala foram ordenadas de modo a que uma pergunta não influencie a resposta às questões subsequentes.

Segundo Podsakoff *et al.* (2003), para controlar os enviesamentos do método comum deve-se: obter medidas das variáveis preditoras e de critério de diferentes fontes, separar a medição das variáveis preditor e critério, garantir o anonimato do respondente e reduzir a apreensão da avaliação, contrabalançar a ordem das perguntas e da medição das variáveis preditora e critério e melhorar os itens de escala, definindo os termos ambíguos; evitando os conceitos vagos e o duplo sentido das questões e formulando perguntas simples, focadas e específicas.

2.3 Instrumentos

O questionário utilizado integrava as seguintes medidas:

Variável preditora: Percepção das práticas de Responsabilidade Social

Utilizou-se a *Escala de Responsabilidade Social Percebida* desenvolvida por Duarte (2011) para avaliar a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de responsabilidade social das suas unidades hoteleiras, tendo em conta as dimensões da responsabilidade económica, a responsabilidade social perante os colaboradores e a responsabilidade perante a comunidade e o ambiente.

No entanto, foi utilizado um indicador geral da responsabilidade social, agregando todas as dimensões simultaneamente, pois a finalidade deste estudo é perceber e avaliar globalmente o impacto que a responsabilidade social tem no compromisso afetivo.

A escala utilizada foi anteriormente validada e aplicada à população portuguesa e vai ao encontro do *framework* “*Triple Bottom Line*” da sustentabilidade (nível social, ambiental e económico da RSO). É composta por 16 itens, numa escala de resposta de 1 a 5, sendo 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. (Anexo B)

Na presente amostra o coeficiente de Alfa de Cronbach é de 0,89, podendo-se considerar que a medida reflete uma boa consistência interna.

Variável critério: Compromisso Afetivo

Foi adotado o *Questionário de Comprometimento Organizacional* de Meyer e Allen (1997) cit. por Nascimento e Salgueiro (2008) composto por 6 itens referentes ao compromisso afetivo (e.g. “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.” – item invertido). Os seis itens relacionados foram agrupados e foi criada uma variável compósita para o compromisso afetivo. Este questionário apresenta uma escala de 1 a 5, em que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente” (Anexo C).

Na presente amostra o coeficiente de alfa de Cronbach, que mede a correlação entre as respostas do compromisso afetivo é de 0,82, apresentando uma boa consistência interna entre os seus itens e a confiabilidade do questionário.

Variável moderadora: Cultura Organizacional

Para avaliar a percepção que os colaboradores têm da cultura organizacional recorreu-se ao Modelo dos Valores Contrastantes, em que se verifica quatro dimensões da cultura organizacional, nomeadamente: uma cultura de apoio, de regras, de objetivos e de inovação.

Por conseguinte, aplicou-se o Instrumento de Cultura Organizacional (Gonçalves, 2011), com base em 16 itens adaptados de Neves (2007, com base no FOCUS, Van Muijen *et al.*, 1999). Estes itens organizam-se nas quatro dimensões e resultam da média dos itens correspondentes, previstas no Modelo dos Valores Contrastantes: apoio (4 itens, e.g., “compreensão mútua”), inovação (4 itens, e.g., “assumir riscos”), regras (4 itens: “cumprimento de regras”) e objetivos (4 itens: “ênfase na realização da tarefa”). Assim sendo, foi criada uma variável compósita para cada dimensão da cultura organizacional, com o agrupamento dos quatro itens referentes a cada tipo de cultura.

Foi utilizada uma escala de 1 a 6, em que que 1 corresponde a “de modo nenhum” e 6 corresponde a “muitíssimo”, solicitando-se aos participantes que indicassem em que medida cada uma das situações descritas são valorizadas pela organização (Anexo D).

Este questionário foi adotado em virtude de ser bastante usual, bem estabelecido na literatura e de ter sido adaptado à população portuguesa.

Os valores do coeficiente de Alfa de Cronbach, na presente amostra, são de: 0,73 na cultura de inovação, 0,83 na de apoio, 0,75 na cultura de objetivos e 0,78 na de regras. Os valores indicam que as sub-escalas apresentam bons níveis de consistência interna.

Variável Marker: Para controlar eventuais enviesamentos nas respostas devidos à recolha de dados em fonte única (Podsakoff *et al.*, 2003), decidiu-se incluir uma variável *marker* ao questionário. Após pesquisa bibliográfica, a escolha incidiu sobre a *Escala de Tolerância à Ambiguidade*, preconizada por Herman *et al.* (2010), que foi anteriormente adotada e aplicada à população portuguesa por Contreiras (2015). Composta por 12 itens, apresenta uma escala de resposta de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente” (Anexo E).

O valor do coeficiente de Alfa de Cronbach nesta escala é de 0,83, garantindo uma boa consistência interna entre os itens do questionário e a sua confiabilidade.

Além das medidas anteriormente mencionadas, o questionário incluiu também questões sociodemográficas, como o sexo, idade, nacionalidade, habilitações literárias, rendimento mensal, antiguidade na empresa, tipo de contrato, tipo de horário e departamento onde exerce funções, de modo a representar e a caracterizar a amostra (Anexo F).

3. Resultados

3.1 Análise da caracterização das unidades hoteleiras

As unidades hoteleiras que participaram no presente estudo caracterizam-se pelo predomínio de uma cultura de apoio e de objetivos.

Todavia, foi realizado um teste T para Amostras Emparelhadas para determinar se as diferenças nas médias entre hotéis são significativas.

Nas unidades hoteleiras B, D e J as diferenças nas médias não são significativas ($p > .05$) e, por isso, não há um contraste suficiente para um tipo de cultura ser considerado dominante.

No hotel A, verificam-se diferenças nas médias significativas entre a cultura de apoio e a de regras ($t=3.55, p < .05$) e entre a cultura de objetivos e a de regras ($t=2.91, p < .05$). Os colaboradores consideram que existe um predomínio de uma cultura de apoio ($M=4.25$).

No empreendimento hoteleiro C existe uma diferença significativa nas médias entre a cultura de inovação e a de objetivos ($t=-3.44, p < .05$), constatando que a cultura de objetivos é mais dominante ($M=4.74$).

Na unidade E, as diferenças nas médias são significativas em todos os pares ($p < .05$), predominando uma cultura de objetivos ($M=4.55$).

No hotel F nota-se diferenças significativas nas médias entre a cultura de inovação e regras ($t=4.13, p < .05$), apoio e objetivos ($t=3.84, p < .05$), apoio e regras ($t=8.66, p < .05$), e objetivos e regras ($t=4.00, p < .05$). Neste hotel, a percepção de uma cultura de apoio é a mais fortalecida ($M=5.38$).

No empreendimento G, a cultura de inovação e de objetivos ($t=-3.66, p < .05$), a de apoio e objetivos ($t=-2.07, p < .05$) e a de objetivos e regras ($t=3.75, p < .05$) são as que manifestam diferenças significativa nas médias. Constata-se a preponderância de uma cultura de objetivos ($M=4.54$).

Por sua vez, no hotel H, as diferenças nas médias são significativas entre a cultura de inovação e objetivos ($t=-2.41, p < .05$) e a de objetivos e regras ($t=2.24, p < .05$). Segundo a percepção dos colaboradores, prime uma cultura de objetivos ($M=4.61$).

Por fim, no hotel I, verificam-se diferenças nas médias significativas entre a cultura de inovação e de apoio ($t=-4.47, p < .05$) e a de inovação e objetivos ($t=-3.00, p < .05$). A cultura de apoio é a que apresenta uma maior robustez ($M=4.83$).

Segundo o quadro 2 e, em conformidade com os resultados anteriormente obtidos, podemos concluir que nas unidades hoteleiras A, D, F e I domina uma cultura de apoio. Já no hotel J a cultura de inovação é a que apresenta valores mais elevados. No entanto, predomina uma cultura de objetivos nos empreendimentos hoteleiros B, C, E, G e H.

Quadro 2. Percepção das práticas de RSO, da cultura organizacional e do compromisso afetivo por unidade hoteleira – Medidas descritivas

	RSO	Cultura Apoio	Cultura Regras	Cultura Inovação	Cultura Objetivos	Compromisso Afetivo
A – Média (Desvio padrão)	3,74 (0,63)	4,25 (0,82)	3,64 (0,66)	3,88 (0,72)	4,09 (0,89)	3,65 (0,44)
B – Média (Desvio padrão)	3,37 (0,45)	3,88 (0,86)	4,06 (0,85)	3,90 (0,94)	4,12 (0,70)	3,27 (0,86)
C – Média (Desvio padrão)	3,26 (0,50)	4,52 (0,85)	4,42 (0,69)	4,20 (0,68)	4,74 (0,75)	3,55 (0,46)
D – Média (Desvio padrão)	3,48 (0,26)	4,43 (0,72)	4,04 (0,60)	4,14 (0,35)	4,00 (0,35)	3,43 (0,41)
E – Média (Desvio padrão)	3,81 (0,44)	4,25 (0,82)	4,38 (0,77)	4,04 (0,71)	4,55 (0,71)	3,82 (0,67)
F – Média (Desvio padrão)	4,28 (0,15)	5,38 (0,14)	4,13 (0,38)	5,00 (0,50)	4,92 (0,41)	4,31 (0,25)
G – Média (Desvio padrão)	3,66 (0,49)	4,31 (0,91)	4,20 (0,82)	4,11 (0,70)	4,54 (0,80)	3,69 (0,73)
H – Média (Desvio padrão)	3,77 (0,30)	4,36 (0,72)	4,20 (0,51)	4,14 (0,62)	4,61 (0,58)	3,85 (0,65)
I – Média (Desvio padrão)	4,12 (0,28)	4,83 (0,64)	4,44 (0,54)	4,42 (0,56)	4,67 (0,47)	4,20 (0,41)
J – Média (Desvio padrão)	3,56 (0,57)	4,29 (0,22)	4,19 (0,24)	4,39 (0,24)	4,32 (0,19)	4,12 (0,25)

Analisando a média e o desvio padrão, os trabalhadores têm uma percepção mediana e positiva sobre as práticas de responsabilidade social adotadas pelas unidades hoteleiras, tal como, do compromisso afetivo que demonstram para com a organização.

Através do quadro 2, é possível constatar que nas unidades hoteleiras (F e I) onde os seus colaboradores percebem valores mais elevados de práticas de responsabilidade social (4,28 e 4,12, respetivamente) são as mesmas que possuem um compromisso afetivo superior (4,31 e 4,20, respetivamente).

Sob outra perspetiva, constata-se que, nas unidades hoteleiras (F e I) em que a percepção de uma cultura de apoio é mais elevada, apresenta também níveis mais altos de compromisso afetivo entre os trabalhadores e a organização.

Por conseguinte, podemos suspeitar que o compromisso afetivo pode estar correlacionado e ser explicado pelas práticas de responsabilidade social e pelo tipo de cultura. Seguidamente, iremos testar o modelo de investigação inerente a este estudo e retirar as suas próprias conclusões.

3.2 Análise do modelo de investigação

3.2.1 Análise descritiva e correlação entre as variáveis

Após a caracterização da amostra e de cada uma das unidades hoteleiras que participaram nesta investigação, pretende-se averiguar possíveis associações entre as variáveis. Para tal, procedeu-se ao estudo das correlações, cujos resultados se encontram relatados no Quadro 3, tal como as médias, desvios-padrão e a consistência interna das variáveis.

Em geral, os participantes percebem a preponderância de uma cultura de objetivos ($M=4.50$; $DP=0.72$), seguida de uma cultura de apoio ($M=4.35$; $DP=0.82$). Posteriormente, verifica-se a existência de uma cultura de regras ($M=4.24$; $DP=0.73$) e, por fim, uma cultura de inovação ($M=4.12$; $DP=0.70$). Foi efetuado um teste T para amostras emparelhadas e concluiu-se que existem diferenças significativas entre as médias das unidades hoteleiras ($p<.05$), sugerindo a preponderância de uma cultura de objetivos ($M=4.50$).

Os resultados revelam que os inquiridos se encontram medianamente comprometidos com a organização onde laboram ($M=3.75$; $DP=0.65$) e percebem o envolvimento desta em práticas socialmente responsáveis ($M=3.69$; $DP=0.50$).

A análise das correlações, através dos índices de correlação de Spearman, revela que todas as variáveis presentes no modelo de investigação encontram-se positivamente associadas entre si. Destacam-se as correlações entre os quatro tipos de cultura organizacional, tendo como exemplo, a cultura de inovação, que se encontra moderadamente associada à cultura de apoio ($r=.71, p<.001$), à cultura de objetivos ($r=.65, p<.001$) e à cultura de regras ($r=.50, p<.001$).

A perceção das práticas de responsabilidade social encontra-se moderadamente associada à cultura de inovação ($r=.43, p<.001$), à cultura de apoio ($r=.46, p<.001$), à de objetivos ($r=.39, p<.001$) e à de regras ($r=.41, p<.001$), o que sugere que níveis mais elevados de responsabilidade social percebida estão associados a níveis mais elevados de cultura organizacional nas suas diferentes dimensões.

Do mesmo modo, a responsabilidade social apresenta uma associação significativa com o compromisso afetivo ($r=.49, p<.001$), sugerindo que uma perceção mais positiva do envolvimento da organização em práticas de RSO está associado a um maior nível de implicação e compromisso afetivo com a mesma.

Relativamente ao compromisso afetivo, este apresenta uma correlação positiva com os quatro tipos de cultura organizacional, sendo esta associação mais significativa com a cultura de apoio ($r=.53, p<.001$) e com a de inovação ($r=.50, p<.001$), o que sugere que o predomínio destes tipos de cultura está associado a níveis mais elevados de compromisso e vínculo com a organização.

No que concerne às variáveis sociodemográficas, a idade do participante encontra-se significativamente associada a certas variáveis que compõem o modelo, nomeadamente, à cultura de inovação ($r=.18; p<.05$), à cultura de apoio ($r=.17; p<.05$), à perceção das práticas de responsabilidade social ($r=.17; p<.05$) e ao compromisso afetivo ($r=.18; p<.05$), pelo que quanto maior a idade, maior a perceção de uma cultura de apoio e de inovação, maior a responsabilidade social percebida e maior é o compromisso afetivo com a organização.

De igual modo, a antiguidade está correlacionada com os quatro tipos de cultura (inovação $r=.16, p<.05$; apoio $r=.24, p<.001$; objetivos $r=.16, p<.05$ e regras $r=.21, p<.001$) e com o compromisso afetivo ($r=.26, p<.001$). Assim, os indivíduos que trabalham há mais tempo na organização tendem a perceber uma maior cultura de apoio e de regras e a sentirem-se mais comprometidos com a unidade hoteleira onde laboram.

Assim, as variáveis sociodemográficas, nomeadamente, a idade e a antiguidade, apresentam uma relação de associação com o nível de compromisso afetivo e, por conseguinte, foram incluídas nas análises seguintes, com a finalidade de testar e controlar o

seu efeito nos resultados obtidos. Uma vez que as restantes variáveis demográficas, tal como o sexo, as habilitações literárias, o tipo de contrato, a remuneração mensal e o regime de trabalho não se encontram significativamente associadas ao compromisso afetivo ($p > .05$), não foram incluídas nas análises de regressão, testadas seguidamente.

De igual modo, a variável *marker* Tolerância à Ambiguidade também não se revelou significativamente associada com a variável critério ($r = -.01$, $p > .05$) e, por isso, também não foi incluída no modelo de regressão. Este resultado sugere que o enviesamento da fonte única não constitui uma ameaça significativa à robustez dos dados recolhidos.

Quadro 3. Médias, desvios-padrão, consistência interna e correlações entre variáveis

	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Idade	34.79	9.02	-							
2. Antiguidade	1.54	.64	.38**	-						
3. RSO	3.69	.50	.17*	.14	(.89)					
4. Cult. Inovação	4.12	.70	.18*	.16*	.43**	(.74)				
5. Cult. Apoio	4.35	.82	.17*	.24**	.46**	.71**	(.83)			
6. Cult. Objetivos	4.50	.72	.08	.16*	.39**	.65**	.60**	(.75)		
7. Cult. Regras	4.24	.73	.12	.21**	.41**	.50**	.53**	.67**	(.78)	
8. C. Afetivo	3.75	.65	.18*	.26**	.49**	.50**	.53**	.44**	.40**	(.82)

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

3.2.2. Análise de regressões lineares

A análise do modelo de investigação foi efetuada segundo o modelo de regressão linear.

Com a finalidade de testar o efeito de moderação, centrou-se a variável preditora (RSO) e a variável moderadora (tipos de cultura organizacional) e construíram-se os termos de interação entre estas variáveis.

Segundo Mâroco (2011), uma variável é moderadora se afetar a correlação entre a variável preditora e a variável critério, quer em magnitude quer em sinal. Deste modo, o efeito da perceção das práticas de responsabilidade social sobre o compromisso afetivo deve ser afetado pela cultura organizacional.

Para a realização das regressões, consideraram-se os pressupostos da linearidade, homocedasticidade, autocorrelação e normalidade dos resíduos (Pestana and Gageiro, 2005) e testaram-se as moderações via regressão múltipla hierárquica, de acordo com Frazier, Tix e Barron (2004).

Foram incluídas, igualmente, as variáveis sociodemográficas (idade e antiguidade) e testou-se o seu efeito no modelo.

Primeiramente, procedeu-se à análise do efeito das dimensões da variável moderadora em simultâneo no compromisso organizacional e, posteriormente, analisou-se o efeito específico de cada dimensão da cultura organizacional (variável moderadora) separadamente.

No quadro 4, o *Modelo 1*, nomeadamente o modelo global, testa o efeito da perceção das práticas de responsabilidade social. Esta é uma variável significativa e tem um papel preponderante para ajudar a explicar o compromisso afetivo ($B=.298, p<.05$). Assim sendo, pode-se concluir que a hipótese 1) é apoiada, o que sugere que a perceção das práticas de responsabilidade social está positivamente relacionada com o compromisso afetivo.

A idade e a antiguidade não estão associadas significativamente com o vínculo afetivo que os trabalhadores apresentam em relação à organização onde exercem funções ($B=.003$; $B=.116$, respetivamente; ambos $p>.05$).

Relativamente aos tipos de cultura organizacional, somente a cultura de inovação se revela significativa e ajuda a explicar o compromisso afetivo ($B=.177, p<.05$).

Além disso, verifica-se que os termos de interação criados entre as variáveis preditora e a moderadora, com a finalidade de testar a moderação, não têm efeitos significativos. Nenhum tipo de cultura organizacional ajuda a explicar a relação existente entre a RSO e o

compromisso (B=.081, B=.038, B=-.132, B=-.214, todos os $p>.05$), sendo rejeitada a hipótese 2.

Quadro 4. Resultados globais das regressões múltiplas entre a percepção das práticas de responsabilidade social e compromisso afetivo e o efeito moderador da cultura organizacional

Variáveis independentes	Variável dependente: Compromisso Afetivo	
	R ² aj	B
Modelo 1 - global		
Constante	0,400095	3.498**
Idade		.003
Antiguidade		.116
RSO		.298*
Cultura de Inovação		.177*
Cultura de Apoio		.092
Cultura de Objetivos		.090
Cultura de Regras		.042
RSO_C.Inovação		.081
RSO_C.Apoio		.038
RSO_C.Objetivos		-.132
RSO_C.Regras_		-.214

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

Num segundo momento, como acima mencionado, procedeu-se a análise do efeito de cada variável moderadora separadamente.

Analisando cada um dos modelos (Quadro 5), é possível constatar que, em todos eles, a percepção que os trabalhadores têm acerca das práticas de responsabilidade social adotadas pela empresa exerce um efeito direto significativo no seu compromisso afetivo (B=.375; B=.369; B=.452; B=.413, todos os $p<.01$), pelo que quanto maior for a percepção das práticas de responsabilidade social, mais comprometido e vinculado afetivamente o colaborador se sente.

O *Modelo 2*, o modelo da cultura de inovação, explica aproximadamente 37% ($R^2_{ajustado}=0,374$) da variação do compromisso afetivo.

Verifica-se que a percepção da cultura de inovação ajuda a explicar a implicação afetiva dos colaboradores ($B=.323$, $p<.01$), sugerindo que quanto maior for a percepção relativamente a uma cultura de inovação, maior será o nível de compromisso afetivo sentido pelo colaborador.

Relativamente à moderação em análise, conclui-se que a cultura organizacional de inovação não exerce um papel moderador na relação entre a RSO e o compromisso afetivo ($B=-.095$, $p>.05$).

Deste modo, a hipótese 2a), que sugere que a relação da percepção das práticas de RSO com o compromisso afetivo é moderada pela cultura de inovação, não foi suportada.

No *Modelo 3*, também a percepção do predomínio de uma cultura de apoio revela um efeito direto sobre o compromisso afetivo ($B=.271$, $p<.01$), sugerindo que quanto maior for a percepção de uma cultura de apoio, maior será o vínculo afetivo estabelecido com a organização.

Considerando o termo de interação inerente ao modelo de moderação, nota-se que este não é significativo ($B=-.133$, $p>.05$) e, por conseguinte, a cultura de apoio não exerce um efeito moderador na relação entre a percepção de práticas socialmente responsáveis e o compromisso afetivo, sendo, deste modo, a hipótese 2b) refutada.

O *Modelo 4*, nomeadamente o modelo associado à cultura de objetivos, explica aproximadamente 36% ($R^2_{ajustado}=0,365$) da variação do compromisso afetivo.

A percepção de uma cultura de objetivos exerce um efeito direto significativo no compromisso afetivo ($B=.262$, $p<.01$), suportando a hipótese 1c), em que a percepção de uma cultura de objetivos está positivamente relacionada com o compromisso.

Contudo, a percepção que os colaboradores têm de uma cultura de objetivos não exerce um papel moderador na relação entre as práticas de responsabilidade social adotadas pela empresa e o compromisso afetivo ($B=-.181$, $p>.05$).

Por conseguinte, a relação das práticas de RSO com o compromisso afetivo não é moderada pela cultura de objetivos, rejeitando a hipótese 2c).

Assim, e tal como nos modelos anteriores, podemos concluir que a variável preditora e a moderadora, per si, já apresentam valores significativamente fortes e, por isso, o papel da cultura não reforça a relação entre a RSO e o compromisso afetivo.

Por fim, no *Modelo 5*, a percepção de uma cultura de regras está positivamente relacionada com o compromisso afetivo. Esta exerce um efeito significativo no mesmo ($B=.194, p<.05$).

Relativamente à moderação em análise, constata-se que a cultura de regras exerce um papel moderador na relação entre a percepção das práticas de responsabilidade social e o compromisso afetivo ($B=-.228, p<.05$).

Quadro 5. Resultados individuais das regressões múltiplas entre a percepção das práticas de responsabilidade social e compromisso afetivo e o efeito moderador da cultura organizacional

Variáveis independentes	Variável dependente: Compromisso Afetivo		
	R ² aj	B	
<i>Modelo 2 – C. Inovação</i>	0,374353	3.426**	
Constante			
Idade			.004
Antiguidade			.138*
RSO			.375**
Cultura de Inovação			.323**
RSO_C.Inovação			-.095
<i>Modelo 3 - C. Apoio</i>	0,368863	3.493**	
Constante			
Idade			.004
Antiguidade			.096
RSO			.369**
Cultura de Apoio			.271**
RSO_C.Apoio			-.133
<i>Modelo 4 – C. Objetivos</i>	0,364799	3.396**	
Constante			
Idade			.005
Antiguidade			.135*
RSO			.452**
Cultura de Objetivos			.262**
RSO_C.Objetivos			-.181

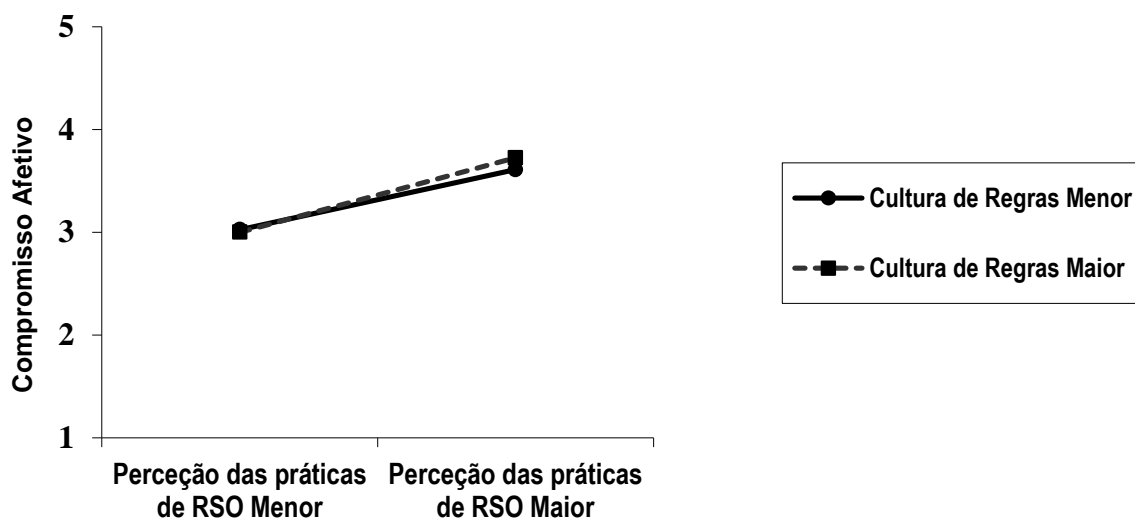
Modelo 5 – C. Regras		
Constante	0,341789	3.459**
Idade		.004
Antiguidade		.126
RSO		.413**
Cultura de Regras		.194*
RSO_C.Regras		-.228*

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Tendo em conta este efeito de moderação existe uma relação positiva entre a perceção de práticas socialmente responsáveis e o compromisso afetivo, concluindo-se que quanto mais elevada for a perceção de uma cultura de regras, mais forte será a ligação entre a perceção de práticas de RSO e o compromisso afetivo (Figura 4). A perceção de práticas de RSO aumenta o compromisso afetivo, particularmente quando a perceção de uma cultura de regras é elevada. Deste modo, a relação da perceção das práticas de RSO com o compromisso afetivo é moderada pela cultura de regras, suportando a hipótese 2d).

Assim, o modelo linear proposto é significativo e explica aproximadamente 34% ($R^2_{ajustado} = .342$, $p < .05$) da variação do compromisso afetivo.

Figura 4. Efeito de moderação da cultura de regras na relação entre a perceção das práticas de RSO e o compromisso afetivo.



4. Discussão e Conclusão

A presente dissertação incidiu no estudo da relação entre a percepção das práticas de responsabilidade social e o compromisso afetivo sentido pelos colaboradores para com a organização onde exercem funções. Pretendeu ainda analisar o efeito moderador da percepção da cultura organizacional na relação anteriormente mencionada.

Por conseguinte, foi efetuado um estudo correlacional, com a finalidade de testar este modelo de investigação, e foi utilizada uma amostra constituída por diversos colaboradores que laboram em empresas distintas do setor hoteleiro.

A variável preditora, nomeadamente a percepção das práticas de responsabilidade social, foi abordada segundo uma perspetiva global e unidimensional.

A variável moderadora, cultura organizacional, foi adotada uma abordagem multidimensional, segundo a sua tipologia, que permitiu compreender amplamente o constructo.

Ao nível do compromisso organizacional, foi apenas estudado uma das suas dimensões, designadamente, o compromisso afetivo, tal como na maioria das investigações sobre a temática (e. g. Turker, 2009; Kim *et al.*, 2010).

A presente investigação surge no contexto da indústria hoteleira, fruto da crescente relevância que esta tem vindo a obter no desenvolvimento socioeconómico de uma região. Sobretudo na hotelaria, é essencial fomentar e garantir o compromisso afetivo e o envolvimento dos colaboradores, cujas atitudes e comportamentos são fatores críticos para propiciar serviços de qualidade, superar as expetativas do cliente e obter sucesso.

Esta dissertação pretende minimizar a lacuna do número reduzido de pesquisas relacionadas com a influência das práticas de responsabilidade social no comportamento dos colaboradores (Turker, 2009).

Por outro lado, esta investigação visa colmatar o leque reduzido dos estudos existentes sobre a relação entre a cultura e o compromisso dos colaboradores para com a organização (e. g. Padma and Nair, 2009; Simosi and Xenikou, 2010 - cit. in Coutinho, 2013).

O presente estudo mostra que a percepção que os trabalhadores têm acerca das práticas de responsabilidade social, adotadas pela empresa, exerce um efeito direto significativo no seu compromisso afetivo, tal como sugerem Bourdeau, Graf e Turcotte (2013), Duarte (2011), Farooq *et al.* (2014), Hofman e Newman (2014) e Lee *et al.* (2010) citados em Romão (2015).

Por conseguinte, é possível constatar que, quanto maior for a percepção das práticas de responsabilidade social, mais comprometido e vinculado o colaborador se sente.

Assim sendo, a primeira hipótese, que sugere que a percepção das práticas de responsabilidade social está positivamente relacionada com o compromisso afetivo foi corroborada.

Concluiu-se que a percepção da cultura promove um maior compromisso afetivo, sugerindo que o compromisso é um fator decorrente e resultante da cultura organizacional, tal como referido em diversos estudos (e.g. Lauture, Amewokunu, Lewis and Lawson-Body, 2012; Momeni, Marjani and Saadat, 2012 - cit. in Coutinho, 2013).

Tal como sugerem os estudos de Meyer e Allen (1991) que referem que a cultura organizacional é um antecedente preponderante do compromisso, todas as tipologias de cultura (cultura de inovação, cultura de apoio, de regras e de objetivos) explicam e fomentam o compromisso afetivo.

A percepção de uma cultura de inovação é a que mais ajuda a explicar o compromisso afetivo dos colaboradores, sugerindo que quanto maior for a percepção relativamente a uma cultura de inovação, maior será o nível de compromisso afetivo sentido pelo colaborador.

Assim, a presente investigação pretende ampliar o conhecimento relativo à relação entre a responsabilidade social e o compromisso organizacional, através do estudo do impacto que a percebida pode exercer. Ao averiguar se a cultura organizacional tem um efeito moderador na relação entre a percepção das práticas de responsabilidade social e o compromisso organizacional, podemos constatar que a segunda hipótese foi apenas parcialmente suportada.

Constatou-se que a percepção de uma cultura de inovação, de apoio e de objetivos não exerce um papel moderador na relação entre a percepção das práticas de responsabilidade social e o compromisso afetivo, pelo que a hipótese 2a), b) e c) foi rejeitada.

No entanto, verificou-se que a hipótese 2d), que previa que a relação das práticas de RSO com o compromisso afetivo é moderada pela percepção de uma cultura de regras, foi corroborada.

Constatou-se a existência de uma relação positiva entre a percepção das práticas de RSO e o compromisso afetivo, concluindo-se que quanto mais elevada for a percepção de uma cultura de regras, mais forte será a ligação entre a percepção de práticas socialmente responsáveis e o compromisso afetivo dos colaboradores com a organização.

Segundo outro prisma, comprovou-se que a variável antiguidade ajuda a explicar o compromisso afetivo. Os resultados indicam que os colaboradores que desempenham funções numa empresa há mais tempo, tendem a sentir uma maior ligação afetiva com a mesma, permanecendo nela.

Todavia, os resultados demonstraram que quando todas as variáveis são consideradas em conjunto, num modelo global, não existe qualquer efeito moderador por parte dos diferentes tipos de cultura organizacional a afetar a relação entre a responsabilidade social e o compromisso afetivo.

Deste modo, comprovou-se que a relação entre as práticas de práticas de responsabilidade social e o compromisso afetivo não é totalmente influenciada pelo papel que a perceção da cultura organizacional desempenha e, por isso, esta componente deverá ser revista em estudos futuros.

No entanto, não existem estudos que suportem estes resultados devido à literatura sobre a junção destas três variáveis ser praticamente inexistente.

Assim, com esta dissertação pretende-se dar os primeiros passos e caminhar em direção a esta problemática, de modo a contribuir para enriquecer a literatura sobre esta temática.

Deste modo, seria bastante importante e útil a realização de novos estudos que aprofundassem a análise da relação entre estas variáveis, em outros setores de atividade.

Seria interessante reiterar a análise em empresas que possuam culturas mais heterogéneas e perceber se os resultados obtidos são similares.

Para análises futuras, salienta-se ainda, a importância de investir em estudos que, à semelhança do presente, investiguem o papel que a perceção das práticas de responsabilidade social pode exercer, enquanto variável moderadora, dada a sua relevância no seio das organizações atualmente.

Além da perceção da cultura organizacional, revela-se fundamental o estudo de outras variáveis moderadoras (contextuais) que ajudem a explicar a relação entre a perceção das práticas de responsabilidade social e o compromisso organizacional, tais como, a satisfação no trabalho, a orientação para o cliente, o papel das práticas de GRH, a intenção de *turnover* ou a adoção de uma liderança ética e responsável.

De igual forma, deverá ser analisada em maior detalhe a influência de algumas variáveis sociodemográficas, tais como, a idade e a antiguidade, apresentadas neste estudo, que revelaram exercer efeitos diretos no compromisso organizacional.

Porém, tendo em conta que nenhum estudo está isento de limitações, serão apresentadas algumas delas identificadas na presente dissertação.

Primeiramente, é de salientar a reduzida dimensão da amostra e o facto de a mesma ter sido recolhida por conveniência. A utilização de uma amostra por conveniência pode gerar enviesamentos e condicionar a generalização dos resultados, principalmente porque o número de inquiridos é reduzido.

Em segundo lugar, a amostra apresenta pouca variabilidade na resposta aos itens do questionário e, por conseguinte, as médias de cada variável são bastante similares.

Por outro lado, o facto de ter sido efetuado um estudo de natureza correlacional, não permite a obtenção de conclusões estagnadas nem generalizadas relativamente à relação causa-efeito entre as variáveis que compõem o presente estudo.

Por fim, apenas foi utilizada a dimensão afetiva do compromisso organizacional e somente foi adotado um constructo unidimensional na RSO, ao invés de explorar o carácter multidimensional que a RSO possui, segundo diversos autores (e.g. Duarte, 2011).

Posto isto, a presente dissertação constitui um contributo relevante para enriquecer a literatura sobre a relação entre a responsabilidade social e o compromisso afetivo e demonstrar em que circunstâncias, esta relação pode ser fortalecida ou enfraquecida com a presença de uma variável moderadora (cultura organizacional).

A perceção de práticas socialmente responsáveis constitui um fator crítico para o aumento do compromisso afetivo e, por isso, este estudo espelha e reforça a sua preponderância no seio das organizações, uma vez que concede competitividade num mercado que, atualmente, se caracteriza por ser volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Por conseguinte, verifica-se que para reforçar e aumentar os níveis de compromisso afetivo dos colaboradores de uma determinada organização, o desenvolvimento, implementação e comunicação de práticas socialmente responsáveis promove um maior compromisso afetivo, tal como, a perceção da cultura, fruto do desenvolvimento pessoal e da satisfação.

Segundo o tipo de cultura organizacional, a relação entre a RSO e o compromisso é fortalecida. Deve haver um alinhamento entre os valores e as práticas de responsabilidade social para melhorar e aumentar o nível de compromisso afetivo.

As organizações hoteleiras devem adotar práticas sociais mais responsáveis como estratégia competitiva nas suas políticas de gestão, com a finalidade de aumentar o compromisso dos seus colaboradores e de melhorar os seus lucros (Afiya, 2005).

É necessário dar continuidade a esta linha de pesquisa, com a finalidade de elevar a satisfação no trabalho por parte dos colaboradores e aumentar a eficácia na prestação de serviços pelo setor da hotelaria.

Com esta dissertação, esperamos consciencializar e influenciar gestores e organizações do ramo da hotelaria e de outros a adotar práticas sociais mais responsáveis na gestão estratégica da empresa, bem como, a promover uma cultura interna que fomente o desenvolvimento profissional e a satisfação dos trabalhadores.

Principalmente no setor da hotelaria, caracterizado pela prestação de serviços, é fundamental propiciar um serviço de qualidade em que o acolhimento e hospitalidade dos funcionários são fatores-chave para cativar e agradar um cliente.

Deste modo, torna-se importante que um gestor promova uma cultura interna e práticas de recursos humanos que motivem e aumentem a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, que saiba gerir o compromisso dos mesmos, favorecendo o predomínio da dimensão afetiva do vínculo indivíduo-organização.

Assim, cada organização deve desenvolver e comunicar práticas de responsabilidade social e promover uma cultura que incite o compromisso dos seus colaboradores, pois através de indivíduos empenhados, satisfeitos e envolvidos, esta consegue propiciar serviços de qualidade, exceder as expectativas dos clientes, obter vantagem competitiva, diferenciar-se no mercado e, conseqüentemente, alcançar o sucesso.

Referências

- Afonso, C. 2011. *Socialização e cultura organizacional: “O que é ser Jerónimo Martins”*. Tese de mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Aguiar, M. 2015. *Compromisso organizacional e satisfação com o trabalho: Um estudo com duas unidades hoteleiras portuguesas*. Tese de mestrado. Universidade do Minho, Minho.
- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. 2007. Putting the s back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32: 836-863.
- Aguinis, H. 2011. Organizational responsibility: doing good and doing well. In s. Zedeck (ed.), *apa handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3: 855-879). Washington, DC: American Psychological Association.
- Aguinis, H., & Glavas, A. 2012. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38 (4): 932-968.
- Ali, I., Rehman, K.U., Ali, S.I., Yousaf, J., & Zia, M. 2010. Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4 (12): 2796-2801.
- Allen, N., & Meyer, J. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Avena, B. M. 2001. Acolhimento de qualidade: fator diferenciador para o incremento do turismo. *Turismo em Análise*, 12 (1): 20-29.
- Bilhim, J. 2008. *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Billhim, J. 2009. *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. 2007. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (10): 1701-1719.
- Browaeys, M., & Price, R. 2011. *Understanding cross cultural management*. London: Financial Times, Prentice-Hall: Pearson.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. V. 2007. *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom-Quixote.
- Cameron, K., & Freeman, S. 1991. Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. In R. W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5: 23-58. Greenwich: JAI Press.

Cameron, K., & Quinn, R. 2006 a. *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. São Francisco: The Jossey-Bass business and management series.

Cameron, K., Quinn, R., DeGraff, J., & Thakor, A. 2006 b. *Competing values leadership: Creating value in organizations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar

Carroll, A. 1998. The four faces of corporate citizenship. *Business & Society Review*, 100/101: 1-7.

Carroll, A. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38: 268-295.

Carroll, A., & Shabana, K. 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1): 85-105.

Chang, J., & Albuquerque, L. 2002. Comprometimento organizacional: Criatividade e inovação. *Revista de Administração MacKenzie*, 3 (2): 13-38.

Christensen, L., Mackey, A., & Whetten, D. 2014. Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 28 (2): 164-178.

Cohen, A. 2003. *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahawah, New Jersey, U.S.A.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Collier, J., & Esteban, R. 2007. Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 1: 19.

Comissão Europeia. 2001. *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das organizações*. Bruxelas: Comissão Europeia.

Comissão Europeia. 2011. *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia.

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

Coutinho, M. 2013. *Cultura organizacional - Dinâmicas de mudança - O caso da área funcional das tecnologias da informação da marinha*. Tese de mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.

Denison, D. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Denison, D., & Spreitzer, G. 1991. Organizational culture and organizational development: a Competing values approach. In R. W. Woodman & W. A. Passmore (Eds.), *Research In Organizational Change And Development*, 1-21. Greenwich: JAI Press.

Donaldson, T., & Preston, L. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1): 65-91.

Duarte, A.P., Mouro, C., & Neves, J. 2010. Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research: The Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 8 (2): 101-122

Duarte, A. P., & Neves, J. 2010 a. Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R. Morais, R. Costa, & L. Lima (Eds.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional*, 4: 105-118. Lisboa: Colibri.

Duarte, A. P., & Neves, J. 2010 b. Fostering employees' organizational citizenship behavior: The role of corporate investment in social responsibility. In S. Menon (Ed.), *Competing Values in an Uncertain Environment: Managing the Paradox*, 725-732.

Duarte, A. P. 2011. *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes*. Tese de doutoramento não publicada, ISCTE-IUL, Lisboa.

Duarte, A. P., & Neves, J. 2011. A RSO na perspectiva dos trabalhadores: Diferenças nas atitudes e percepções em função da posição hierárquica. In M. A. Costa, M. J. Santos, F. M. Seabra, & F. Jorge (Eds.), *Responsabilidade social: Uma visão ibero-americana*, 137-150. Lisboa: Editora Almedina.

Duarte, A. P., & Neves, J. 2012. Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment: The mediating role of construed external image. In E. Simões & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility*, 163-177. Lisboa: BRU-IUL

Duarte, A. P. 2014. Responsabilidade Social das Organizações. In S. P. Gonçalves (Ed.). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas*, 537-566. Lisboa: Pactor.

Duarte, A. P., Gomes, D. R., & Neves, J. 2014. Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhné – Review of Applied Management Studies*, 12: 22-29.

Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.

Egreja, C. 2009. *O voluntariado empresarial na perspectiva dos colaboradores: avaliação das iniciativas e repercussões a nível pessoal*. Tese de mestrado não publicada, ISCTE-IUL, Lisboa.

Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. 2014. The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125: 563-580.

Ferreira, M. 2005. *Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão*. Tese de doutoramento não publicada, Universidade do Minho, Braga.

Finkelstein, M. A., Penner, L. A., & Brannick, M. T. 2005. Motive, role identity, and prosocial personality as predictors of volunteer activity. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 33 (4): 403- 418.

Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. 2004. Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51: 115-134.

Garriga, E., & Melé, D. 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71.

Geringer, J., Frayne, C., & Milliman, J. 2002. In search of “best practice” in international human resource management: research design and methodology. *Human Resources Management*, 5-30.

Gonçalves, S. 2011. *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais*. Tese de doutoramento, ISCTE –IUL, Lisboa.

Gonçalves, S., & Neves, J. 2012. Caracterização da cultura organizacional em organizações policiais de Portugal. *Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul*, 12 (2): 01-13

Greening, D., & Turban, D. 2000. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 3 (39): 254-280.

Herrbach, O., & Mignonac, K. 2004. How organizational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4): 76-88.

Herman, J. L., Stevens, M. J., Bird, A., Madenhall, M., & Oddou, G. 2010. The tolerance for ambiguity scale: Towards a more refined measure for international management research. *International Journal of Intercultural Relations*, 34 (1): 58-65.

Hofstede, G. 1991. *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hofstede, G. 1999. Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21st century global management. *Organizational Dynamics*, 28(1): 34-44.

Hofstede, G. 2010. *Culture and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

Hon, A.H.Y., & Leung, A.S.M. 2011. Employee creativity and motivation in the Chinese context: the moderating role of organizational culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (2): 125-134.

House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman P., & Gupta, V. 2004. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Huczynski, A., & Buchanan, D. 2007. *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson education Limited.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. 1994. Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 37 (6): 1568-1587.

Inoue, Y., & Lee, S. 2011. Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32: 790-804.

IpKin, A. W., & Jennifer, H. G. 2014. Exploring the direct and indirect effects of CSR on organizational commitment: The mediating role of corporate culture. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (4): 500-525.

Jacinto, A., & Carvalho, I. 2009. Corporate social responsibility: The influence of organizational practices perceptions in employee's performance and organizational identification. In E. Morin, N. Ramalho, J. Neves, & A. Savoie (Eds.), *New research trends in organizational effectiveness, health and work*, 175-204. Quebec: Criteos.

Jesus, J. 2013. *A Qualidade na Prestação de Serviços Hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes*. Tese de Mestrado. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital, Coimbra.

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

Kim, H.J., Shin, K.H., & Umbreit, W.T. 2007. Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (2): 421-434.

Kim Y., Park, M. S., & 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. *Journal of Hospitality Management*. 34: 19-30

Larsen *et al.* 2008. Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management*, 29: 661-671.

Lashley, C. 2001. Costing staff turnover in hospitality service organisations. *Journal of Services Research*, 1 (2): 3-24.

Lauture, R., Amewokunu, Y., Lewis, S., & Lawson-Body, A. 2012. Impact of culture on the organizational commitment of public-sector employees in Haiti. *International Business & Economics Research Journal*, 11 (3): 331-342.

Leandro, A., & Rebelo, T. 2011. A responsabilidade social das empresas: Incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Revista Exedra*, 11-34.

Lee *et al.* 2010. Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29: 72–82.

Lin, C., Lyau, N. Tsai, Y., Chen, W., & Chiu, C. 2010. Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95: 357-372.

Lopes, A., & Reto, L. 1989. A cultura organizacional para além da moda. *Análise Psicológica*, 1,2,3: 179-189

Maignan, I., & Ferrell, O. 2001. Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French business. *Journal of Business Research*, 51: 37-51.

Mâroco, J. 2011. Regressão Linear. In J. Mâroco, (5^a ed.), *Análise estatística com o SPSS statistics*: 671-800. Report Number: Análise e Gestão de Informação.

Mathieu, J., & Zajac, D. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2): 171-194.

McWilliams, A., & Siegel, D. 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1): 117-127.

Meyer, J., & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-89.

Meyer, J., & Allen, N. 1997. *Commitment en the workplace: Theory, research and application*. California: SAGE.

Meyer, J., & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovich, L., & Topolnytsky, L. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.

Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. 2004. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 991–1007

Momeni, M., Marjani, A., & Saadat, V. 2012. The relationship between organizational culture and organizational commitment in staff department of general prosecutors of Tehran. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (13): 217-222.

Monteiro, E., & Barros-Duarte, C. Prevenção em segurança no trabalho: a influência do clima organizacional no clima de segurança, <http://bdigital.ufp.pt>, consultado a 16 de setembro de 2017.

Mowday, R. T., L.W. Porter., & R. M. Steers. 1979. The measurement of organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. 1982. *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. 2011. Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49 (1): 55-72.

Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. 2008. Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1): 115-133.

Neves, J. 2000. *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.

Neves, J. 2001. Clima e cultura organizacional. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações*: 431-468. Lisboa: McGraw-Hill.

Neves, J., & Bento, L. 2005. Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe*, 303-314. Hiedelberg: Springer Berlin.

Nicolau, J.L. 2008. Corporate social responsibility: worth-creating activities. *Annals of Tourism Research*, 35 (4): 990–1006.

Oliveira, A. 1997. *Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização*. Tese de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

O'Reilly, C.A., & Chatman, J.A. 1994. Culture as social control: corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18 (7): 157-200.

Pesqueux, Y., & Damak-Ayadi, S. 2005. Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance*, 5 (2): 5-22.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. 2005. *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Peterson, D. 2004. The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43 (3): 296-319.

Pierro, A., Raven, B., Amato, C., & Bélanger, J. 2012, Bases of social power, leadership styles and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 48 (6): 1122-1134.

Podsakoff *et al.* 2003. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879–903.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V., 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, (59): 603–609.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12): 78-92.

Quinn, R., & Rohrbaugh, J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3): 363-377.

Quinn, R., & Spreitzer, G. 1991. The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.). *Research in Organizational Change and Development*, 5: 115- 142. Greenwich, CT: JAI Press

Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. 2007. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1): 7-36.

Rego, A., & Souto, S. 2004. Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas. *Revista de Administração de Empresas*, (44): 30-43.

Reino, A. 2009. *Manifestations of organizational culture based on the example of Estonian organizations*. PhD dissertation, University of Tartu, Tartu, Estonia.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.

Ribeiro, M. 2015. *Relação entre responsabilidade social e implicação organizacional: O efeito moderador da relação líder-subordinado*. Tese de mestrado, ISCTE –IUL, Lisboa.

Richardson, S. 2009. ‘Undergraduates’ perceptions of tourism and hospitality as a career choice’. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3): 382-388.

Romão, F. 2015. *Responsabilidade social das organizações e envolvimento no trabalho: poderá o líder e a satisfação no trabalho potenciar esta relação?* Tese de mestrado, ISCTE –IUL, Lisboa.

Samanta, I., Kyriazopoulos, P., & Pantelidis, P. 2013. *Exploring the impact of CSR on employees’ perceptions of their company and their working behavior*. Paper presented in International Conference on Technology and Business Management. Dubai.

Sarmiento, M. 1994. *A vez e a voz dos professores: contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária*. Porto: Porto Editora.

Schein, E. 1990. Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2): 109-119.

Schein, E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

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

Schneider, S. 1988. National vs corporate culture: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 27 (2): 231-246.

Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. 2012. Organizational climate and culture. *The Annual Review of Psychology*, 64: 361-388.

Simms, J., Hales, C., & Riley, M. 1988. Examination of the concept of internal labour markets in UK hotels. *Tourism Management*, 9 (1): 3-12.

Senior, B., & Swailes, S. 2010. *Organizational Change*. Harlow: Pearson education Limited.

Sousa, T. 2013. *Compromisso e cooperação em contexto organizacional*. Tese de mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.

Steers, R. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, (22) 46-56.

Stites, J., & Michael, J. 2011. Organizational commitment in manufacturing employees: relationships with corporate social performance. *Business & Society*, 50 (1): 50-70.

Thévenet, M. 1986. *Audit de la culture d'entreprise*. Paris: Ed d'Organisations.

Trice, H., & Beyer, J. 1993. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Trompenaars, F., & Wooliams, P. 2003. *Business across cultures*. Chichester, UK: Capstone Publishing Ltd.

Turban, D., & Greening, D. 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40: 658-672.

Turker, D. 2009. How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89: 189-204.

Tziner, A., Bar, Y., Oren, L., & Kadosh, G. 2011. Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: How do they interrelate, if at all?. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 27(1): 67-72.

Valentine, S., & Fleischman, G. 2007. Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77 (2): 159-172.

Wang, Y, Tsai, Y., & Lin, C. 2013. Modeling the relationship between perceived corporate citizenship and organizational commitment considering organizational trust as a moderator. *Business Ethics: A European Review*, 22 (2): 218-233.

Weick, K. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Zavareze, T. 2008. Cultura Organizacional: uma revisão de literatura, <http://www.psicologia.com.pt>, consultado a 4 de Setembro de 2017.

Anexos

Anexo A - Consentimento Informado

O meu nome é Vitória Santos Chagas e sou aluna do 2º ano do Mestrado em Gestão no ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa.

No âmbito da minha investigação para a dissertação de Mestrado, pretendo realizar um estudo sobre a opinião que os trabalhadores possuem acerca de vários aspetos do funcionamento da organização onde trabalham e a sua situação geral no trabalho.

Por conseguinte, venho por este meio solicitar a colaboração no preenchimento deste questionário, sendo a sua participação voluntária e não remunerada.

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

O preenchimento deste questionário tem uma duração média de 7 minutos.

Todos os dados fornecidos serão mantidos confidenciais e anónimos e serão utilizados exclusivamente para fins desta investigação. O seu nome não constará em nenhum dos questionários, garantindo o anonimato e não havendo qualquer tipo de identificação pessoal.

Para informações adicionais, esclarecimento de alguma dúvida ou caso deseje receber informações relativas aos resultados do presente estudo, não hesite em contactar: (*email pessoal*).

Aceito colaborar

Muito obrigada pela sua participação.

Vitória Chagas

Anexo B - Escala de Responsabilidade Social das Organizações**(Duarte, 2011)**

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

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Esta organização...

1. Incentiva a formação profissional dos seus colaboradores	1	2	3	4	5
2. Cumpre o código de trabalho	1	2	3	4	5
3. Promove a igualdade entre homens e mulheres	1	2	3	4	5
4. Promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar	1	2	3	4	5
5. Apoia a integração profissional de pessoas com deficiência	1	2	3	4	5
6. Desenvolve regras internas que orientam o comportamento dos colaboradores	1	2	3	4	5
7. Garante a segurança do emprego	1	2	3	4	5
8. Dá donativos para associações de proteção da natureza	1	2	3	4	5
9. Desenvolve projetos de conservação da natureza	1	2	3	4	5
10. Apoia eventos culturais e educativos	1	2	3	4	5
11. Apoia causas sociais	1	2	3	4	5
12. Apoia eventos desportivos	1	2	3	4	5
13. Apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas	1	2	3	4	5
14. Garante o pagamento atempado de salários e regalias	1	2	3	4	5
15. Esforça-se por ser lucrativa	1	2	3	4	5
16. Esforça-se por ser uma das melhores organizações do seu setor/área de atividade	1	2	3	4	5

Anexo C - Escalas de Compromisso Organizacional (Baseado em Meyer e Allen, 1997), cit por Nascimento Lopes e Salgueiro (2008)

Utilize uma escala de cinco pontos, a seguir apresentada, para responder a todas as questões, tendo em conta que **1** corresponde a “**discordo totalmente**” e **5** corresponde a “**concordo totalmente**”.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

1.Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5
2.Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5
3.Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5
4.Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5
5.Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5
6.Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5

**Anexo D - Instrumento de Cultura Organizacional Utilizado (Fonte:
Neves, 2007)**

Pensando na organização onde trabalha, indique a frequência com que cada uma das situações apresentadas é valorizada, tendo em conta que **1** corresponde a “**de modo nenhum**” e **6** corresponde a “**muitíssimo**”.

1. ASSUMIR RISCOS (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados)	1	2	3	4	5	6
2. COMPREENSÃO MÚTUA (entendimento entre pessoas)	1	2	3	4	5	6
3. OBJETIVOS CLAROS (conhecer concretamente as metas a atingir)	1	2	3	4	5	6
4. ÊNFASE NA REALIZAÇÃO DA TAREFA (preocupação com o atingir resultados)	1	2	3	4	5	6
5. ABERTURA À CRÍTICA (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)	1	2	3	4	5	6
6. PADRÕES ELEVADOS DE DESEMPENHO (fazer muito e bem)	1	2	3	4	5	6
7. CUMPRIMENTO DE REGRAS (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)	1	2	3	4	5	6
8. PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS (regras e instruções formais e escritas)	1	2	3	4	5	6
9. FLEXIBILIDADE (adaptação às circunstâncias)	1	2	3	4	5	6
10. FORMALIZAÇÃO (tudo passado a escrito)	1	2	3	4	5	6
11. APOIO AOS COLEGAS (preocupação com os colegas de trabalho)	1	2	3	4	5	6
12. CONFIANÇA MÚTUA (as pessoas confiam umas nas outras)	1	2	3	4	5	6
13. EFICIÊNCIA (fazer o mais possível com os menores recursos)	1	2	3	4	5	6
14. APOIO NA RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE TRABALHO (entreaajuda)	1	2	3	4	5	6
15. PIONEIRISMO (procurar ser o primeiro e o melhor)	1	2	3	4	5	6
16. RESPEITO PELA AUTORIDADE (respeitar/valorizar as chefias)	1	2	3	4	5	6

**Anexo E - Escala de Tolerância à Ambiguidade (Contreiras, 2015)
adaptado de Herman *et al.* (2010)**

Utilize uma escala de cinco pontos, a seguir apresentada, para responder a todas as questões, tendo em conta que **1** corresponde a “**discordo totalmente**” e **5** corresponde a “**concordo totalmente**”.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
1. Eu evito locais onde as pessoas não têm os mesmos valores que eu.	1	2	3	4	5
2. Eu costumo gostar de estar com pessoas que têm valores diferentes dos meus.	1	2	3	4	5
3. Eu gostaria de viver num país estrangeiro.	1	2	3	4	5
4. Gosto de estar rodeado com as coisas a que estou habituado.	1	2	3	4	5
5. O quanto antes adquirirmos valores e ideais semelhantes, tanto melhor.	1	2	3	4	5
6. Eu sinto-me confortável com quase todo o tipo de pessoas.	1	2	3	4	5
7. Se eu tiver escolha viajo para fora do país em vez de passar férias em Portugal.	1	2	3	4	5
8. Um bom professor é aquele que faz com que os seus alunos se questionem sobre a sua maneira de ver as coisas.	1	2	3	4	5
9. Um bom trabalho é aquele em que o que está a ser feito e a forma como deve ser feito são sempre claros.	1	2	3	4	5
10. As pessoas que levam uma vida normal com poucos acontecimentos inesperados devem sentir-se gratas.	1	2	3	4	5
11. As coisas a que estamos habituados são sempre melhores do que aquelas que nos são pouco familiares.	1	2	3	4	5
12. Gosto mais das festas onde conheço quase todas as pessoas do que aquelas em que não conheço quase ninguém.	1	2	3	4	5

Anexo F - Dados Sociodemográficos

Para terminar, agradecemos que indique alguns dados pessoais que serão apenas utilizados para fins estatísticos. Relembramos que as suas respostas são confidenciais. Assinale a resposta mais adequada. Obrigada pela colaboração.

Idade: _____

Género: Masculino Feminino

Nacionalidade: _____

Habilitações Literárias: 1º ciclo (4ª classe)
2º ciclo (6º ano)
3ª ciclo (9º ano)
Ensino Secundário
Curso Profissional
Ensino Superior

Antiguidade na empresa: Menos de 1 ano
Entre 1 e 5 anos
Entre 6 e 10 anos
Mais de 10 anos

Rendimento mensal: Até 500€
Entre 500€ e 750€
Entre 750€ e 1000€
Entre 1000€ e 1500€
Entre 1500€ e 2000€
Acima de 2000€

Tipo de contrato de trabalho:
Contrato por tempo indeterminado/trabalhador efetivo
Contrato a termo certo
Contrato de trabalho temporário
Estagiário
Outro: _____

Regime de trabalho: Tempo inteiro
Tempo parcial

Departamento onde trabalha:
Departamento Administrativo
Departamento Comercial / Vendas
Departamento Front-office (Receção)
Departamento de Housekeeping (Limpeza/serviço de quartos)
Departamento Food & Beverage (Restaurante, bar, cozinha)
Outro: _____