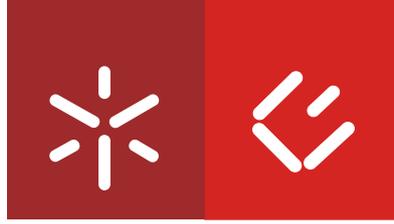


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Joana Barros Gonçalves

**A Relação entre a Liderança Responsável e os Comportamentos de Cidadania Organizacional no Setor Hoteleiro: O Efeito Mediador da Perceção de Responsabilidade Social e da Identificação Organizacional**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Joana Barros Gonçalves

**A Relação entre a Liderança Responsável e os Comportamentos de Cidadania Organizacional no Setor Hoteleiro: O Efeito Mediador da Perceção de Responsabilidade Social e da Identificação Organizacional**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Carla Freire**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações  
CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

Desde o início do mestrado, contei com a confiança e o apoio de inúmeras pessoas e instituições. Sem aqueles contributos, esta investigação não teria sido possível.

Em primeiro lugar, quero dirigir uma palavra de agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Carla Freire, pela paciência com que me orientou e por toda a compreensão e disponibilidade demonstradas no decorrer de todo este percurso.

Um muito obrigado aos meus pais por todo o esforço para que eu chegasse onde, hoje, cheguei. Mãe e Pai, este trabalho também é vosso! Quero também agradecer aos meus padrinhos e ao meu primo André por todo o amor e carinho, o meu obrigada.

Não posso deixar de direccionar uma palavra de agradecimento a todos que, pacientemente, disponibilizaram do seu precioso tempo para colaborar nesta investigação, através do preenchimento dos questionários.

Em especial, expresso a minha gratidão com todos os que me ajudaram na divulgação dos questionários. Em particular à minha prima Catarina e à minha amiga Mariana pela ajuda fundamental que me proporcionaram durante o processo de entrega e recolha dos questionários em estudo, uma das etapas mais desafiantes para a concretização desta dissertação.

Às restantes pessoas que fizeram parte deste último ano da minha vida e que contribuíram direta e indiretamente para a concretização desta investigação. Um muito obrigada aos meus amigos mais próximos pela amizade e alento que me deram no decurso deste estudo. Primeiro, não podia deixar de agradecer pela amizade e apoio à Carina e à Sofia, em todos os momentos. Agradeço também à Elisa pelos anos de amizade e pelos momentos de cumplicidade. Agradeço aos Fernandos, à Rafaela, ao André, à Dídia, à Marisa, ao Daniel e ao Rafael pela amizade. À Cláudia e ao Armando pelos almoços, momentos de descontração e palavras de incentivo. Dirijo ainda um especial agradecimento às minhas amigas de mestrado pelo apoio, desabafos e por fazerem parte desta etapa da minha vida. Aos demais amigos e amigos de amigos, uma página não seria suficiente para vos enumerar e agradecer pela amizade.

Por fim, a todos os professores que fizeram parte do meu percurso académico até então.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

# **A Relação entre a Liderança Responsável e os Comportamentos de Cidadania Organizacional no Setor Hoteleiro: O Efeito Mediador da Percepção de Responsabilidade Social e da Identificação Organizacional**

## **RESUMO**

O objetivo deste estudo consiste em analisar o impacto da liderança responsável nos comportamentos de cidadania organizacional através do papel mediador da percepção de responsabilidade social e da identificação organizacional nessa relação. Foi aplicado um questionário aos colaboradores da linha da frente que exercem as suas funções em hotéis de 4 e 5 estrelas na região norte do país, tendo sido obtidas 214 respostas válidas.

Procedeu-se à modelagem de equações estruturais, estabelecendo a ligação entre as variáveis latentes, com o objetivo de testar as hipóteses do estudo. Os resultados indicaram que a liderança responsável está positivamente relacionada com a percepção de responsabilidade social dos colaboradores e com a identificação organizacional. Verificou-se, ainda, um efeito de mediação da identificação organizacional e da percepção de responsabilidade social na relação entre a liderança responsável e o comportamento de cidadania organizacional. Os resultados permitem ainda concluir que, na relação da liderança responsável com os comportamentos de cidadania organizacional, existe uma mediação sequencial através do impacto que a percepção de responsabilidade social tem na identificação organizacional.

Os resultados são discutidos e apresentadas as contribuições mais relevantes para a prática das organizações do ramo da hotelaria. São apresentadas algumas limitações encontradas no decurso deste trabalho, que podem subsidiar investigações futuras. Assim, o presente estudo não só contribui para a compreensão desta temática como também se reveste de grande interesse prático para a gestão das organizações hoteleiras e das suas lideranças.

**Palavras-Chave:** Comportamentos de Cidadania Organizacional, Identificação Organizacional, Liderança Responsável, Percepção de Responsabilidade Social.

# **The Relationship between Responsible Leadership and Organizational Citizenship Behaviors in the Hospitality Sector: The Mediating Effect of the Perception of Social Responsibility and Organizational Identification**

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze the impact of responsible leadership on organizational citizenship behaviors through the mediating role of the perception of social responsibility and organizational identification in this relationship. A questionnaire was applied to frontline employees working in 4 and 5-star hotels in the northern region of the country, and 214 valid answers were obtained.

Structural equations modeling was performed, establishing the link between latent variables, to test the hypotheses of the study. The results indicated that responsible leadership is positively related to the employees' perception of social responsibility and organizational identification. There was also a mediation effect of the organizational identification and the perception of social responsibility in the relationship between responsible leadership and organizational citizenship behavior. The results also show that, in the relationship between responsible leadership and organizational citizenship behavior, there is a sequential mediation through the impact that the perception of social responsibility has on organizational identification.

Results are discussed and the most relevant contributions to the practice of organizations in the hospitality industry are presented. Some limitations are found in the development of this work, which may support future research. Thus, the present study not only contributes to the understanding of this topic but also has practical interest for the management of hotels and their leaders.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behaviors, Organizational Identification, Perception of Social Responsibility, Responsible Leadership.

## ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMO</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABELAS .....	xii
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1. Pertinência do Estudo.....	2
1.2. Contributos Acadêmicos e Práticos .....	5
1.3. Objetivos e Estrutura da Investigação .....	6
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	8
2.1. Liderança Responsável .....	8
2.2. Enquadramento Teórico.....	10
2.2.1. As Semelhanças e as Diferenças entre a Liderança Responsável e os outros Estilos de Liderança .....	14
2.2.2. A relação entre a Liderança Responsável e a Responsabilidade Social .....	19
2.2.3. A Preponderância da Liderança e da Responsabilidade Social no Setor Hoteleiro .....	22
2.3. Identificação Organizacional - Conceito, Antecedentes e Resultados.....	25
2.4. Comportamento de Cidadania Organizacional: Conceito, Antecedentes, Dimensões e Consequências.....	31
2.4.1. Dimensões do Comportamento Cidadania Organizacional .....	35
<b>CAPÍTULO 3 – MODELO DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES</b> .....	39
3.1. Desenvolvimento das Hipóteses de Trabalho.....	39
<b>CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA</b> .....	49

4.1. Caracterização da Pesquisa .....	49
4.2. Descrição do Método da Recolha de Dados .....	50
4.2.1. Escala da Liderança Responsável.....	52
4.2.2. Escala da Perceção de Responsabilidade Social .....	54
4.2.3. Escala Identificação Organizacional.....	56
4.2.4. Escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	57
4.3. Procedimentos Adotados na Recolha de Dados .....	60
4.4. Amostra .....	61
4.5. Procedimentos para o Tratamento Estatístico.....	66
<b>CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>68</b>
5.1. Análise da Fiabilidade das Escalas que Integram o Instrumento.....	68
5.1.1. Escala da Liderança Responsável.....	69
5.1.2. Escala da Perceção de Responsabilidade Social .....	70
5.1.3. Escala da Identificação Organizacional .....	73
5.1.4. Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	74
5.2. Medidas Descritivas e Análises Preliminares .....	77
5.3. Análise de Correlações .....	78
5.3.1. Análise das Correlações da Liderança Responsável .....	78
5.3.2. Análise das Correlações da Perceção de Responsabilidade Social.....	79
5.3.3. Análise das Correlações da Identificação Organizacional.....	80
5.3.4. Análise das Correlações dos Comportamento de Cidadania Organizacional.....	80
5.4. Análise Fatorial Confirmatória (AFC) das Escalas Utilizadas .....	83
5.4.1. Análise Fatorial Confirmatória da Escala Liderança Responsável.....	84
5.4.2. Análise Fatorial Confirmatória da Escala Perceção de Responsabilidade Social .....	85
5.4.3. Análise Fatorial Confirmatória da Escala Identificação Organizacional .....	87
5.4.4. Análise Fatorial Confirmatória da Escala Comportamentos de Cidadania Organizacional ..	88

5.4.5. Análise da Fiabilidade e Validade dos Modelos .....	90
5.5. Análise Confirmatória de 2º ordem .....	92
5.6. Modelagem de Equações Estruturais .....	94
<b>CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	102
<b>CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	108
7.1. Principais Conclusões do Estudo.....	108
7.2. Contribuições para a Prática .....	111
7.3. Limitações do Estudo .....	112
7.4. Indicações para Investigações Futuras .....	113
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	115
<b>APÊNDICE A</b> .....	132

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**AFC:** Análise Fatorial Confirmatória

**AMOS:** *Analysis of Moment Structures*

**AVE:** *Average Variance Extracted*

**CCO:** Comportamentos de Cidadania Organizacional

**CFI:** *Comparative Fit Index*

**CR:** *Composite Reliability*

**DF:** *Degree Freedom*

**FC:** Fiabilidade Compósita

**IFI:** *Incremental Fit Index*

**IO:** Identificação Organizacional

**KMO:** Kaiser-Meyer-Olkin

**LR:** Liderança Responsável

**NUTS:** Nomenclatura das Unidades Territoriais

**PRS:** Perceção de Responsabilidade Social

**RMSEA:** *Root Mean Square Error of Approximation*

**RNT:** Registo Nacional de Turismo

**RS:** Responsabilidade Social

**RSC:** Responsabilidade Social Corporativa

**SPSS:** *Statistical Package for the Social Sciences*

**VME:** Variância Média Extraída

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Resultados da Liderança Responsável nos diferentes níveis .....	12
<b>Figura 2</b> - Modelo de investigação.....	48
<b>Figura 3</b> - Modelo reformulado da AFC da escala Liderança Responsável .....	84
<b>Figura 4</b> - Modelo reformulado da AFC da escala Perceção de Responsabilidade Social .....	86
<b>Figura 5</b> - Modelo reformulado da AFC da escala Identificação Organizacional.....	87
<b>Figura 6</b> - Modelo reformulado da AFC da escala Comportamentos de Cidadania .....	89
<b>Figura 7</b> - Análise Confirmatória de 2ª ordem do modelo final (com todas as variáveis latentes).....	93
<b>Figura 8</b> - Modelo totalmente mediado de equações estruturais – Modelo A .....	99
<b>Figura 9</b> - Modelo de equações estruturais parcialmente mediado - Modelo B.....	100
<b>Figura 10</b> - Modelo de equações estruturais parcialmente mediado - Modelo C .....	101

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Semelhanças e diferenças entre as teorias da liderança.....	17
<b>Tabela 2</b> - Estilos de liderança e os seus destinatários.....	19
<b>Tabela 3</b> - Escala da Liderança Responsável .....	53
<b>Tabela 4</b> - Escala da Perceção de Responsabilidade Social.....	55
<b>Tabela 5</b> - Escala da Identificação Organizacional.....	57
<b>Tabela 6</b> - Escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	59
<b>Tabela 7</b> - Características sociodemográficas e profissionais da amostra .....	64
<b>Tabela 8</b> - Frequência de interação com as diferentes partes interessadas.....	66
<b>Tabela 9</b> - Estrutura fatorial da escala de Liderança Responsável, com imposição de um fator (matriz de componentes).....	69
<b>Tabela 10</b> - Estrutura fatorial da escala de Perceção de Responsabilidade Social, com imposição de três fatores.....	71
<b>Tabela 11</b> - Estrutura fatorial da escala de Identificação Organizacional.....	73
<b>Tabela 12</b> - Estrutura fatorial dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, após rotação <i>varimax</i> imposta a três fatores .....	75
<b>Tabela 13</b> - Estatísticas Descritivas e Correlações .....	82
<b>Tabela 14</b> - Índices de adequação ao Modelo: Liderança Responsável.....	85
<b>Tabela 15</b> - Índices de adequação ao Modelo: Perceção de Responsabilidade Social .....	87
<b>Tabela 16</b> - Índices de adequação ao Modelo: Identificação Organizacional .....	88
<b>Tabela 17</b> - Índices de adequação ao Modelo: Comportamentos de Cidadania .....	90
<b>Tabela 18</b> - Quadro síntese dos índices de adequação aos modelos em estudo.....	92
<b>Tabela 19</b> - Quadro síntese da análise das hipóteses do Modelo A .....	95
<b>Tabela 20</b> - Quadro síntese da análise das hipóteses do Modelo B .....	96
<b>Tabela 21</b> - Quadro síntese da análise das hipóteses do Modelo C .....	98
<b>Tabela 22</b> - Quadro síntese dos índices de adequação aos modelos finais .....	98

*“Põe quanto és no mínimo que fazes”*

*Ricardo Reis (Fernando Pessoa)*

À minha mãe!

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

O presente trabalho enquadra-se no âmbito do desenvolvimento de uma dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. O tema escolhido visa analisar o impacto da liderança responsável nos comportamentos de cidadania organizacional através do papel mediador das perceções de responsabilidade social e da identificação organizacional.

O presente estudo centra-se no setor hoteleiro concretamente na análise das perceções dos colaboradores da linha da frente, ou seja, dos colaboradores que lidam diariamente com os clientes.

Foram várias as razões que estiveram na origem da escolha deste tema. Primeiro, a escolha do setor hoteleiro como objeto de estudo está relacionada com a minha formação de base em Turismo. Apesar do reconhecimento generalizado da importância do turismo para a economia nacional (pressupostos assumidos antes da realidade imposta pela COVID-19), também é um tema cada vez mais abordado nos diversos meios de comunicação, sobretudo realçando os problemas associados ao setor. Se por um lado é benéfico para a economia portuguesa o facto de Portugal estar na moda, a verdade é que a importância do setor para a economia e as vantagens associadas não são consensuais. Veja-se, por exemplo, a preocupação dos residentes de áreas mais turísticas com os problemas causados pelo “excesso” de turismo, desde a especulação imobiliária ao aumento dos preços dos serviços. Neste sentido, se o setor hoteleiro visa continuar a crescer (num futuro pós-COVID-19) deve saber conciliar a capacidade de gerar lucro com o seu papel interventivo em práticas socialmente sustentáveis, melhoria da qualidade de vida das populações e melhoria das condições de trabalho dos profissionais deste setor (salários, incentivos, por exemplo).

A sensibilidade face à temática da responsabilidade social, deve-se não só ao facto de reconhecer a importância das organizações no geral, neste caso dos hotéis, na promoção de práticas socialmente responsáveis, mas também por ser um tema que em termos pessoais me diz muito. Enquanto cidadã atenta e ativa em iniciativas que visam uma sociedade mais sustentável e justa procurei incorporar na minha dissertação uma temática atual e que seja aliciante e consistente com os meus interesses pessoais. Acredito que cada um de nós, incluindo as organizações têm o dever de contribuir para um futuro melhor. Consciente dos problemas ambientais, sociais, culturais evidentes na sociedade, as organizações devem procurar contribuir, da melhor forma, para atenuar estas adversidades.

Além das razões acima apresentadas, o tema tem sido pouco explorado pela literatura e os poucos estudos existentes relativamente à liderança responsável estão ainda numa fase incipiente.

### 1.1. Pertinência do Estudo

O estudo da liderança em contexto organizacional tem atraído a atenção de investigadores e práticos nas últimas décadas. Este interesse traduziu-se, sobretudo, na compreensão do comportamento e das atitudes dos indivíduos e no seu impacto em determinados resultados organizacionais. No entanto, com o passar dos tempos, o papel das organizações e dos líderes tem sofrido profundas alterações, nomeadamente pelas responsabilidades dos mesmos nas diferentes partes interessadas (Maak & Pless, 2006; Waldman & Galvin, 2008; Doh & Quigley, 2014; Antunes & Franco, 2016). Neste sentido, não é de estranhar a importância conferida ao estudo da liderança em contexto organizacional. Este interesse traduziu-se, sobretudo, na compreensão do comportamento e das atitudes dos indivíduos e no seu impacto em determinados resultados organizacionais. Em particular, no turismo, considerado uma das principais indústrias do século 21 (Aynalem, Birhanu, & Tesefay, 2016), face ao aumento da procura e à grande competitividade existente no setor, é fundamental a qualidade e a diferenciação dos produtos e dos serviços para o sucesso das organizações turísticas (Wikhamn, 2013). Esta capacidade de diferenciação pode ser impulsionada pelo papel dos colaboradores que são uma parte fundamental para a qualidade do serviço de uma organização em áreas onde o contacto com o cliente é privilegiado (Terglav, Ruzzier, & Kaše, 2016), mas também pelo papel assumido pela liderança. Por estes mesmos motivos, a unidade de análise é o indivíduo, tendo-se tomado sempre como base de trabalho as perceções individuais relativamente a uma diversidade de aspetos centrados no âmbito organizacional. Deste modo, o presente estudo servirá de suporte para os líderes e organizações perceberem melhor a postura que podem adotar relativamente aos seus colaboradores e à comunidade em geral.

Os estudos têm alertado para a necessidade de estudar a influência da liderança responsável nos comportamentos dos seus liderados, uma vez que o estudo do impacto da liderança nos comportamentos dos colaboradores é limitado (Haque, Fernando, & Caputi, 2019a). Apesar dos apelos encontrados na literatura no sentido de estender o estudo da liderança responsável aos resultados positivos nos comportamentos dos liderados, este campo permanece amplamente ignorado.

Os colaboradores ao perceberem que o seu superior adota comportamentos socialmente responsáveis tendem a exercer um esforço suplementar na realização das funções e a considerar menos provável abandonar a empresa (Hansen, Dunford, Boss, Boss, & Angermeier, 2011).

A ideia de que o líder e o desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis por parte das organizações favorecem o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional parece consensual na literatura, todavia os investigadores continuam a estudar esta relação sobretudo porque os papéis informais dos colaboradores e os comportamentos de cidadania organizacional são considerados vitais para o funcionamento eficaz da organização (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009). Importa, portanto, verificar como os seguidores, ao perceberem que o seu supervisor privilegia a inclusão das partes interessadas no processo de decisão e procura tomar decisões equilibradas, de preferência resolver situações de consenso, podem considerar o seu líder como um modelo atraente e legítimo (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012). Para melhor se perceber a importância da liderança responsável nas práticas, políticas e estratégias organizacionais, recorreu-se à teoria dos *stakeholders* (Freeman & Reed, 1983). A liderança numa rede de relações com as partes interessadas não só induz novas funções e responsabilidades, como também cria uma nova perceção social da liderança (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012). A liderança responsável caracteriza-se pela preocupação com todos os interessados, formando assim um modelo positivo para os colaboradores, sendo o líder responsável encarado como uma referência a seguir (Orlitzky, Siegel, & Waldman, 2011). Ou seja, a liderança responsável pode melhorar o desempenho extrapapel dos colaboradores (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012; Shi & Ye, 2016). Tomando emprestados aqueles argumentos, poder-se-á afirmar que o estudo dos comportamentos de cidadania organizacional é importante para um maior e mais rigoroso entendimento da temática da liderança responsável a nível micro, assim como pode ter implicações práticas para as organizações, mais especificamente para os hotéis, no sentido destes perceberem que orientação devem adotar na relação que estabelecem com os *stakeholders*.

Este estudo procura analisar o impacto da liderança responsável (LR) no comportamento de cidadania organizacional (CCO) quando mediada por outras variáveis, mais especificamente a perceção de responsabilidade social (PRS) e a identificação organizacional (IO).

De acordo com Voegtlin, Patzer, & Scherer (2012), a liderança responsável pode afetar a perceção de importância da responsabilidade social corporativa (RSC) (nível de análise meso), e tem efeitos positivos nos seus membros organizacionais (nível de análise micro), como os comportamentos de cidadania organizacional (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012). Como as empresas atendem às necessidades de múltiplas partes interessadas (por exemplo, acionistas, clientes, colaboradores) (Clarkson, 1995; Verdeyen, Put, & Buggenhout, 2004) é, de igual modo, importante compreender as perceções sobre a liderança e as práticas responsáveis adotadas pelos líderes. Os colaboradores são

uma das partes interessadas mais importantes para estas empresas não só pela qualidade do produto/serviço que os clientes recebem, mas também porque o bem-estar dos colaboradores está diretamente relacionado com o desempenho do trabalho, tal como já foi referido. Considerando que os colaboradores são uma das partes interessadas mais importantes para estas organizações e que exigem e apoiam iniciativas organizacionais para determinar e cultivar um local de trabalho socialmente responsável (McWilliams & Siegel, 2001), é importante examinar o efeito potencial da responsabilidade percebida no comportamento dos membros organizacionais (Siegel, 2014). Importa ter presente que a responsabilidade social está relacionada com a liderança uma vez que para o seu sucesso e implementação eficaz é necessário a influência dos líderes (Waldman, 2014). Os liderados, por sua vez, ao perceberem a organização como socialmente responsável e ao se identificarem com a organização tendem a fazer o seu melhor em prol da organização (Ehrhart, 2004; Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007; Doh, Stumpf, & Tymon, 2011; Park & Levy, 2014). Assim, a premissa subjacente a este estudo é que os colaboradores ao reconhecerem os líderes responsáveis como modelos e exemplos a seguir, e ao reconhecerem a importância da responsabilidade social para a organização tendem a identificar-se mais com a organização, e a desenvolver mais comportamentos de cidadania organizacional.

Desta forma, a possibilidade de contribuir para a clarificação do papel de um líder responsável nos resultados organizacionais a nível micro surgiu como uma interessante oportunidade de pesquisa. Neste sentido, o desenvolvimento de uma investigação neste campo reveste-se de grande pertinência para compreender como o comportamento de um líder responsável influencia as atitudes e os comportamentos daqueles que têm sob a sua alçada.

Neste sentido, e face ao exposto, esta dissertação tem como objetivo responder à seguinte questão de investigação: **“Qual o impacto da liderança responsável nos comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores da linha da frente nos hotéis, quando esta relação é mediada pela perceção de responsabilidade social e pela identificação organizacional?”**

## 1.2. Contributos Académicos e Práticos

A constatação de que a literatura é insuficientemente proveitosa no estudo da liderança responsável, faz sobressair a pertinência do desenvolvimento de estudos desta índole. E, deste modo, contribuir para o conhecimento científico de uma linha de investigação fortemente marcada por trabalhos de carácter especulativo. Assim, este estudo procura, relativamente aos estudos existentes na literatura, contribuir para a compreensão do papel do líder responsável na perceção dos colaboradores face às suas práticas e comportamentos.

Concretamente este estudo procura analisar o impacto do comportamento dos líderes responsáveis na perceção de responsabilidade social, na identificação organizacional e nos comportamentos de cidadania organizacional. A responsabilidade social, a identificação organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional têm merecido algum destaque na literatura, no entanto poucos estudos oferecem modelos explicativos da relação entre a liderança responsável nessas variáveis. Neste sentido, a realização deste trabalho procura ser um suporte empírico relativamente às variáveis em análise, no sentido em que tem em consideração o crescente interesse pelo estudo da liderança responsável e da sua repercussão nos resultados organizacionais.

Assim, o presente estudo além de procurar contribuir para a literatura atual sobre a temática em questão, também pretende dar uma contribuição prática e útil para a gestão de organizações do setor turístico, nomeadamente o hoteleiro, na medida em que procura analisar o papel da liderança na perceção dos colaboradores. O presente estudo procura também contribuir para um conjunto de recomendações e sugestões. Em suma, pelos motivos apresentados, esta temática reveste-se de interesse tanto para os académicos como para os práticos.

### 1.3. Objetivos e Estrutura da Investigação

Nesta secção são definidos os objetivos específicos que integram a base do problema de investigação e que se pretende cumprir com a realização deste trabalho. Nesse sentido, discriminamos os seguintes objetivos a atingir:

#### **OBJETIVOS:**

**Objetivo 1:** Analisar a relação entre a liderança responsável e a perceção de práticas de responsabilidade social dos colaboradores da linha da frente;

**Objetivo 2:** Analisar a relação entre a liderança responsável e a identificação organizacional dos colaboradores da linha da frente;

**Objetivo 3:** Analisar a relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional, por intermédio da perceção de responsabilidade social dos colaboradores da linha da frente;

**Objetivo 4:** Analisar a relação entre a perceção de responsabilidade social e os comportamentos de cidadania organizacional;

**Objetivo 5:** Analisar o papel intermediário da perceção de responsabilidade social e da identificação organizacional na relação entre a liderança responsável e comportamentos de cidadania organizacional;

**Objetivo 6:** Analisar o papel intermediário da perceção de responsabilidade social e da identificação organizacional de forma sequencial na relação entre a liderança responsável e comportamentos de cidadania organizacional.

Em suma, o objetivo deste trabalho consiste em testar um modelo de análise que avalie o impacto da liderança responsável nos comportamentos de cidadania dos colaboradores tendo em conta o papel mediador da perceção de responsabilidade social e da identificação organizacional.

No que se refere à estrutura da presente dissertação, esta é composta por sete capítulos. Neste capítulo efetuou-se a introdução ao estudo, através da apresentação do objeto de pesquisa, a pertinência do estudo para o contexto em que foi realizado, os contributos académicos e práticos esperados e os objetivos a atingir.

No Capítulo 2, procede-se a uma revisão dos estudos existentes sobre liderança responsável e é apresentado o enquadramento teórico através da revisão da literatura sobre o tema, bem como de alguns conceitos que se revelam importantes para uma melhor compreensão da temática em estudo.

No Capítulo 3, apresenta-se o modelo teórico, identificando a variável dependente, independentes, e mediadoras subordinadas à pesquisa. A partir da revisão da literatura são reunidas algumas premissas fundamentais que servem de base à formulação das hipóteses. Com base no modelo de investigação apresentado são ainda apresentadas as hipóteses, formuladas a partir dos vários contributos recolhidos na literatura.

No capítulo 4, são explicitados os aspetos metodológicos. Neste capítulo é caracterizada a pesquisa, através da descrição do método de investigação e das opções metodológicas que serão seguidas no estudo. De seguida, é apresentado o questionário e as fases que envolveram o desenvolvimento do mesmo. Neste capítulo é ainda referido o método de amostragem e os aspetos éticos subjacentes ao estudo. Por último, é apresentado o método usado para testar o modelo e as hipóteses formuladas.

O capítulo 5 é destinado à análise e apresentação dos dados submetidos ao tratamento estatístico. Numa primeira fase, apresentamos a análise fatorial exploratória e confirmatória dos componentes que integram o instrumento utilizado para a recolha dos dados e, numa fase subsequente, apresentamos os modelos de equações estruturais que permitem confirmar as hipóteses.

No capítulo 6 é feita a discussão dos resultados à luz das principais evidências empíricas existentes e identificadas na revisão de literatura.

O capítulo 7 destina-se à apresentação das conclusões mais proeminentes do estudo desenvolvido. Neste capítulo é feita referência às contribuições do estudo, mais especificamente as suas implicações práticas, bem como as principais limitações, com indicação de pistas para uma investigação futura neste domínio.

No final, é apresentada a lista da bibliografia utilizada na dissertação e em apêndice é apresentado o instrumento de recolha de dados.

## **CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo pretende rever, os principais desenvolvimentos teóricos e os quadros conceituais e empíricos relacionados com o conceito de liderança responsável. A liderança responsável é um construto novo e pouco explorado empiricamente e, por isso, procura-se compreender o seu significado, a sua importância no contexto organizacional e os pontos-chave desta liderança, de forma a desenvolver as abordagens teóricas que sustentam a investigação. Paralelamente, pretende-se rever a literatura relativamente à relação entre liderança responsável e perceção de responsabilidade social, identificação organizacional e comportamentos de cidadania organizacional.

### **2.1. Liderança Responsável**

A partir da crescente pesquisa sobre a responsabilidade social corporativa (RSC) e a sustentabilidade organizacional surgiu uma linha de investigação relacionada com a liderança responsável (Miska & Mendenhall, 2018). A liderança responsável surge, então, associada à generalização da ideia de que as empresas e particularmente os seus líderes têm responsabilidades no sentido de contribuir para a melhoria do mundo e dos problemas ambientais (Pless, 2007).

Neste contexto, as organizações e particularmente os seus líderes são cada vez mais responsabilizados pelo que fazem ou não fazem em prol da sociedade e dos diferentes *stakeholders*. Dos líderes é esperado que assumam um papel mais ativo e que reconheçam a sua responsabilidade em contribuir para a resolução de diversos problemas no mundo (Maak, 2007). A liderança responsável pode ser definida como um fenómeno social e ético-relacional que ocorre em processos sociais decorrentes da interação entre um líder e os seus seguidores, internos e externos à organização (Maak & Pless, 2006), “orientado para o estabelecimento de responsabilidade em matérias pertinentes relativas à criação de valor organizacional” (Maak, Pless, & Voegtlin, 2016, p. 464). No sentido mais metafórico, é entendida como “a arte e a habilidade envolvidas na construção, cultivo e sustento de relações de confiança para as diferentes partes interessadas, dentro e fora da organização, e na coordenação de ações responsáveis para alcançar uma visão de negócio significativa e comumente partilhada” (Maak, 2007, p. 334). Esta definição vai ao encontro da visão de Pless (2007) sobre este construto, onde o autor considera a liderança responsável como a arte de construir e sustentar relações sociais e morais entre líderes empresariais e as diferentes partes interessadas com base no reconhecimento, cuidado e responsabilidade (Pless, 2007), cujo objetivo é “examinar e entender os processos dinâmicos entre

líderes e partes interessadas (como seguidores) que levam a um comportamento de liderança responsável e ação responsável para a mudança social” (Pless, 2007, p. 438). Quando fala em mudança social, Pless (2007) refere-se ao papel das organizações e dos seus líderes em contribuir para um mundo melhor e, por isso, a responsabilidade social corporativa é entendida como “um desafio para a liderança, que requer líderes moralmente conscientes, disponíveis para os diferentes *stakeholders* internos e externos da organização e cientes das responsabilidades dos negócios na sociedade” (Pless, 2007, p. 438). Com base nestas definições, um líder responsável é uma pessoa de caráter e com alfabetização ética, ou seja, capacidade de raciocínio moral e imaginação moral. A tomada de decisão é sustentada em princípios, considerando o impacto nos diversos *stakeholders*, ao mesmo tempo que usa a influência e poder para atingir objetivos morais e legítimos, através de meios justificáveis (Pless & Maak, 2011).

A verdade é que estes líderes contemporâneos são cada vez mais desafiados a executar os seus papéis de liderança num sentido mais amplo de responsabilidade. No entanto, um dos problemas subjacente a este tipo de liderança reside no próprio conceito de responsabilidade. Isto porque este termo depende da forma como os líderes encaram a liderança (Waldman & Galvin, 2008, Pless & Maak, 2011). Apesar desta abordagem se centrar na relação entre a liderança responsável e as diferentes partes interessadas, não é totalmente claro sobre o que devem os líderes fazer para serem mais responsáveis. Por outras palavras, sabe-se que um líder responsável precisa equilibrar as preocupações dos diferentes *stakeholders*, mas não existe ainda uma compreensão alargada de como podem fazer isso (Waldman & Galvin, 2008). Alguns autores sugerem, no entanto, algumas possibilidades: 1) liderar pelo exemplo; 2) incorporar os valores dos *stakeholders* no objetivo principal e na visão; 3) usar a motivação para ajudar os seguidores a implementar os valores dos *stakeholders*; e 4) empoderar os colaboradores (Waldman & Galvin, 2008).

Estes desafios que se colocam ao líder responsável não dependem apenas dele, mas também do contexto onde este está inserido (*e.g.*, Stahl & Sully de Luque, 2014). O comportamento responsável do líder é função tanto das características do líder, como também do ambiente (Stahl & Sully de Luque, 2014). Esta abordagem analisa o papel do líder responsável com base na combinação de fatores individuais e contextuais que interagem e contribuem para influenciar os comportamentos e o ambiente. Os líderes agem e tomam decisões que visam desenvolver dois tipos de comportamentos socialmente responsáveis (Stahl & Sully de Luque, 2014). Estes distinguem-se da seguinte forma: “Fazer o bem (ou seja, melhorar o bem-estar social e ambiental das partes interessadas) e “evitar o dano” (ou seja, evitar consequências prejudiciais para as partes interessadas que não sejam apenas os acionistas).

Importa salientar nas diferentes definições do conceito apresentadas a ênfase ao termo *stakeholders*, que diz respeito às partes interessadas, isto é, aqueles que são afetados pela ação do líder ou têm algum papel ativo no projeto da liderança (Maak & Pless, 2006). Por *stakeholders* entende-se uma entidade individual ou coletiva que pode afetar a concretização dos objetivos de uma organização ou, por outro lado, os objetivos da organização podem afetá-lo (Freeman & Reed, 1983). Esta ênfase, no termo *stakeholders*, deve-se ao papel dos líderes responsáveis em dar resposta às suas necessidades, avaliando a legitimidade das suas reivindicações e determinando a forma como as necessidades, expectativas e interesses podem e devem ser respondidos (Waldman, 2019). Os líderes responsáveis devem interagir e priorizar os vários *stakeholders*, detetando pistas e tendências emergentes, para que possam ser incorporadas na estratégia e nos processos organizacionais (Doh & Quigley, 2014).

Nas definições existentes na literatura, a liderança responsável ocorre da relação de um líder com os seus seguidores, nomeadamente com os *stakeholders* internos e externos à organização e, face a este grupo alargado, devem ser capazes de avaliar situações complexas e problemas; lidar com diferentes pontos de vista dos diferentes *stakeholders* de forma respeitosa; basear as suas decisões em valores morais, evidenciando autenticidade e integridade, e cuidar das necessidades e interesses dos outros, demonstrando um bom carácter (Maak & Pless, 2006). Os líderes responsáveis são líderes que exercem influência na medida em que procuram estabelecer um diálogo ativo entre as partes interessadas. Devem ser capazes de estimar as consequências dos seus atos e tentar responder de forma equilibrada às diferentes reivindicações das partes interessadas, a fim de alcançar soluções benéficas para todos. Tal comportamento de liderança pode ter um efeito sobre a qualidade (e quantidade) das relações que se estabelecem com as partes interessadas, bem como sobre as atitudes e outros fatores organizacionais importantes (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012). Seguindo esta linha de pensamento, os líderes responsáveis começam por pensar nas consequências das suas decisões e na medida em que estas têm implicações para as partes afetadas e, posteriormente, utilizam a sua influência para as incluir no processo de tomada de decisão. De acordo com Voegtlin (2011) os líderes responsáveis devem tentar resolver situações (moralmente) complexas tendo em vista o consenso entre todas as partes interessadas.

## 2.2. Enquadramento Teórico

Sendo um estilo de liderança ainda muito recente, os estudos existentes na literatura sobre as principais molduras teóricas para a compreensão do tema são também muito reduzidos. No entanto, e apesar desta fase inicial da investigação, é possível destacar alguns contributos teóricos relevantes. Por

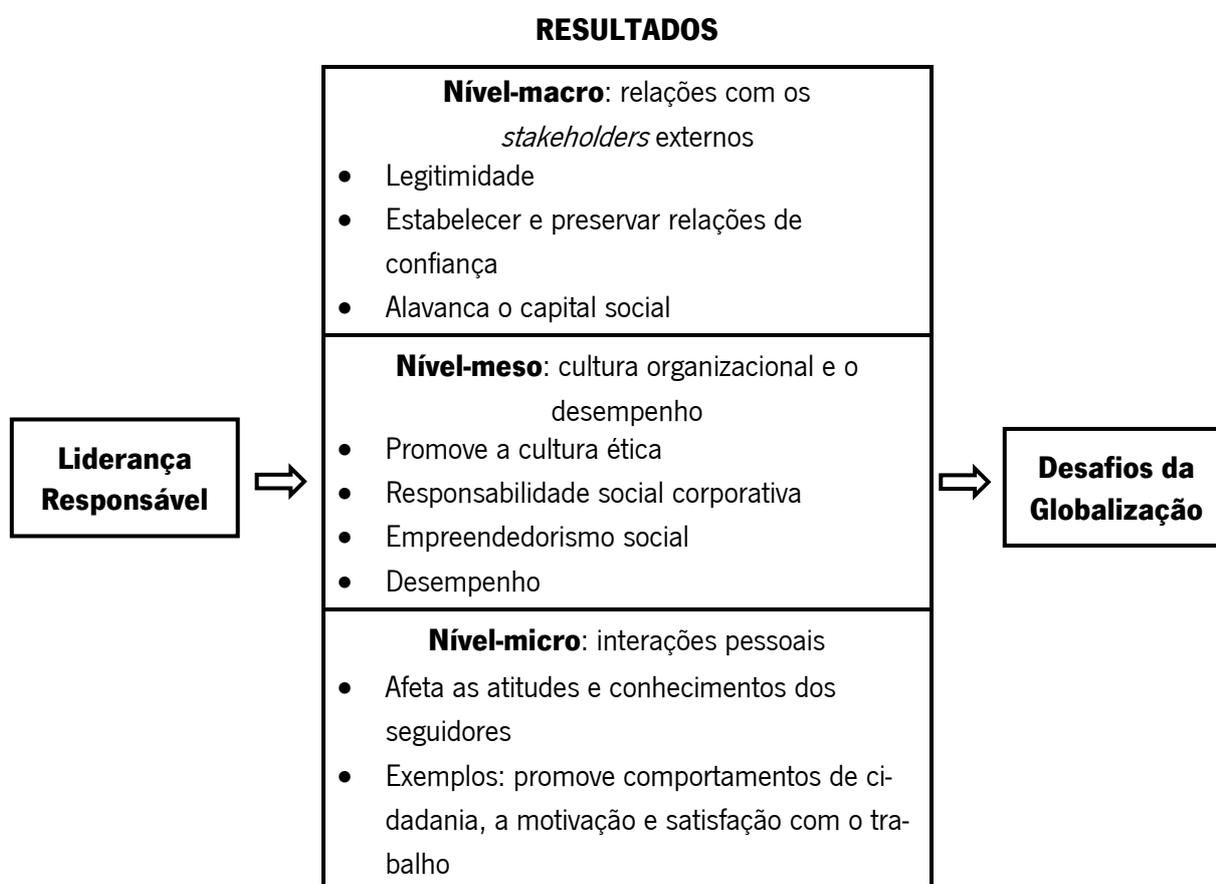
exemplo, a teoria dos *stakeholders* serve de moldura teórica para compreender como a liderança responsável influencia os processos e resultados da organização (Antunes & Franco, 2016). De acordo com Doh & Quigley (2014), os líderes responsáveis podem enveredar por dois caminhos distintos através dos quais os líderes e as suas organizações exibem e projetam os seus comportamentos e ações de liderança responsável: psicológicos e baseados no conhecimento. Estas duas vias constituem mecanismos de processo que avançam e disseminam sinais e mensagens específicas do líder e, em última instância, ações e resultados. De acordo com esta teoria, um líder deve ser capaz de integrar e ter em atenção os diferentes pontos de vista dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão. Ao recorrer à teoria dos *stakeholders*, isto resultaria em benefícios psicológicos e benefícios em termos de conhecimento, que se traduziriam em resultados positivos em vários níveis de análise (individual, grupo, organização e sociedade). Conscientes que um líder responsável pode ser particularmente eficaz a motivar e influenciar psicologicamente os colaboradores, este ao adotar uma abordagem aberta, transparente é capaz de criar um clima de confiança e respeito e conseqüentemente colaboradores mais ligados emocionalmente à organização. No que concerne aos benefícios baseados no conhecimento, estes resultam da partilha de conhecimento entre os *stakeholders*, ou seja estimulam a criação de conhecimento e incentivam o conhecimento a fluir de maneira funcional dentro e fora dos limites da organização entre os colaboradores e as restantes partes interessadas. Neste sentido, as capacidades cognitivas e intelectuais, bem como o carácter moral e a inteligência relacional distinguem o desempenho dos líderes responsáveis (Maak & Pless, 2006). Por outras palavras, e incidindo nas ideias de Maak & Pless (2006), a capacidade de tomar decisões dos líderes responsáveis implica o recurso à inteligência relacional na interação que estabelecem com as diferentes partes interessadas e a aplicação de competências ao nível da inteligência emocional e ética ao gerir os conflitos de interesses emergentes.

De forma a compreender os resultados associados a este tipo de liderança, procurou-se identificar alguns estudos na literatura que estabelecessem esta conexão e que permitissem perceber com base em diferentes molduras teóricas os resultados práticos para a organização. Por exemplo, o estudo empírico de Haque, Fernando, & Caputi (2019b) sobre a liderança responsável e a sua associação a diferentes comportamentos recorre para tal à teoria da identidade social e à teoria do contrato psicológico. As conclusões deste estudo indicam que: a) os líderes responsáveis devem ter a capacidade de desenvolver relações de alta qualidade com os colaboradores, como um dos principais *stakeholders* da organização, b) bem como devem envolvê-los nas atividades, o que reduzirá as intenções de rotatividade. Os colaboradores são mais ligados a organizações apoiadas em modelos de liderança responsável (Antunes & Franco, 2016).

No estudo de Voegtlin, Frisch, Walther, & Schwab (2019), a liderança responsável está positivamente relacionada com a eficácia do líder, com avaliações favoráveis dos *stakeholders* e com o envolvimento dos colaboradores com a organização e a sociedade. Neste estudo, o líder responsável deve assumir diferentes papéis: a) ser um especialista que exhibe experiência organizacional; b) um facilitador que cuida e motiva os colaboradores e c) um cidadão que considera as consequências das suas decisões para a sociedade. O comportamento de liderança responsável, por sua vez, parece ser facilitado pela empatia do líder, afeto positivo e orientação de valor universal (Voegtlin et al., 2019).

Nesta perspectiva, os líderes responsáveis podem influenciar a dinâmica organizacional e, ao fazê-lo, moldar os resultados organizacionais (Doh & Quigley, 2014). Esta relação pode ser mais evidente pelos resultados que a liderança responsável pode conseguir para os diferentes *stakeholders*. De forma esquemática Voegtlin, Patzer, & Scherer (2012) apresentam os resultados de uma liderança responsável a diferentes níveis (macro, meso e micro), englobando os *stakeholders* internos e os externos (ver **Figura 1**).

**Figura 1** - Resultados da Liderança Responsável nos diferentes níveis



**Fonte:** Adaptado de Voegtlin, Patzer, & Scherer (2012)

Voegtlin, Patzer, & Scherer (2012) tinham como objetivo contribuir para uma visão geral e, ao mesmo tempo, incentivar outros investigadores a abordar esta temática para além daquilo que tem sido feito, ou seja, procurar compreender a liderança responsável e o seu impacto nas variáveis internas e externas à organização, incidindo nos desafios futuros causados pelo processo de globalização da economia.

Esta figura sintetiza o papel de um líder responsável nos diferentes níveis e os resultados que podem advir deste estilo de liderança. O nível macro como ponto de referência engloba a interação das organizações num sentido mais amplo (global) da sociedade, o nível meso é considerado como o nível de análise das estruturas e práticas internas da organização, e o nível micro é entendido como o nível de interação de agentes individuais (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012). De um modo geral, este estudo identifica os possíveis efeitos positivos da liderança responsável nas relações com as diferentes partes interessadas, no que se refere à legitimidade, confiança e capital social; à cultura ética da organização; à perceção de responsabilidade social; ao empreendedorismo social e desempenho organizacional, bem como no que toca a atitudes e cognições dos seguidores (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012). Ainda incidindo no papel dos líderes nos diferentes níveis, Pless & Maak (2011) aduzem que as investigações relativamente à liderança responsável podem abordar os fatores individuais, tais como valores, virtudes e tomada de decisão ética, assim como podem abordar a liderança a nível organizacional, incluindo as ligações entre responsabilidade social, a teoria das partes interessadas e liderança e ainda considerar fatores institucionais e a sua influência sobre a liderança responsável, tal como o contexto societal ou cultural, conforme definido por fatores como a distância de poder, coletivismo e orientação para as pessoas (Pless & Maak, 2011).

Com base nestes níveis anteriormente apresentados, a presente dissertação aborda a liderança a nível organizacional, prestando especial atenção à perspetiva dos colaboradores, do setor hoteleiro, e a alguns resultados que podem advir deste tipo de liderança.

A literatura neste domínio em particular revela a necessidade de se desenvolverem mais estudos neste âmbito, todavia, os escassos estudos existentes apontam para a importância e pertinência desta problemática.

### 2.2.1. As Semelhanças e as Diferenças entre a Liderança Responsável e os outros Estilos de Liderança

Existem vários estilos de liderança na literatura tais como a liderança transformacional, carismática, autêntica, participativa, servidora, compartilhada, liderança espiritual e ética (Waldman & Galvin, 2008). Todavia, a liderança responsável introduz um novo conceito associado à responsabilidade do líder, ou seja, indica um elemento fundamental quando se fala em liderança eficaz, onde “não ser responsável é não ser eficaz como líder” (Waldman & Galvin, 2008, p. 327).

Existem semelhanças e diferenças entre os diversos estilos de liderança. Por exemplo, Pless & Maak (2011), Voegtlin (2011) e Miska & Mendenhall (2018) procuraram perceber de que forma a liderança responsável difere dos outros estilos. Pless & Maak (2011) incidem na liderança ética, servidora, autêntica e transformacional, por sua vez, Voegtlin (2011) procurou distinguir a liderança responsável da liderança ética e da transformacional desenvolvendo uma escala para a medir. Miska & Mendenhall (2018) dão ênfase à teoria dos *stakeholders* para distinguir a liderança transformacional, servidora, autêntica, ética, compartilhada e global e os seguidores abrangidos.

A liderança ética é entendida como “a demonstração de uma conduta normativa adequada através de ações pessoais e relações interpessoais e a promoção de tal conduta aos seguidores através da comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão.” (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, p. 120). Um dos aspetos que caracteriza um líder ético é a sua dimensão moral, ou seja, a sua capacidade de influenciar o comportamento ético dos subordinados (Treviño, Brown, & Hartman, 2003). Tendo por base esta dimensão moral da liderança ética, sugere-se que liderança responsável se distingue da liderança ética, uma vez que visa cuidar dos seus colaboradores, pensar nas consequências da sua conduta e discutir as soluções propostas para os problemas éticos que afetam as diversas partes afetadas, procurando dar o exemplo, ouvindo os diferentes pontos de vista (Voegtlin, 2011). Nesta linha de pensamento, ambas procuram alcançar, gerir e salvaguardar elevados padrões éticos (Pless & Maak, 2011). Enquanto a teoria da liderança ética considera fatores contextuais intra-organizacionais (como a eficácia, satisfação profissional dos colaboradores e dedicação), a liderança responsável concentra-se nos resultados em diferentes níveis e baseia-se em fatores intra e intercontextuais (Pless & Maak, 2011). Outra diferença entre estes dois modelos de liderança, baseia-se no facto dos líderes éticos recompensarem o comportamento ético e punirem o antiético (Treviño, Brown, & Hartman, 2003). Em contraste com a liderança ética, os líderes responsáveis não recompensam ou punem o comportamento antiético diretamente (Pless & Maak, 2011; Voegtlin, 2011).

Deste modo, sugere-se que as principais diferenças conceituais entre a liderança responsável e a liderança ética resultam das suas diferentes perspectivas paradigmáticas: a liderança ética está preocupada com a orientação dos líderes nas organizações e como os líderes podem explorar essas orientações para melhorar a sua eficácia e a liderança responsável reconhece a eficácia como um resultado, mas procura principalmente captar a natureza relacional entre o líder-seguidor e as suas implicações nas questões relacionadas com a responsabilidade social (Pless & Maak, 2011). Esta questão remete para o significado da eficácia no âmbito da liderança responsável, onde o líder não olha para o desempenho financeiro como o principal motor da liderança, mas sim o estabelecimento de soluções consensuais que sejam consideradas legítimas pelas partes interessadas (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012).

No que diz respeito à liderança servidora, esta centra-se na ideia de um líder que tem uma predisposição natural para servir os outros (Greenleaf, 2002). Comparando a liderança servidora com a liderança responsável, ambas partilham a ideia de que a liderança deve centrar-se no líder e nos seus seguidores ou partes interessadas, sendo a principal tarefa do líder responder às necessidades e interesses legítimos dos outros (Pless & Maak, 2011). As diferenças fundamentais com a liderança servidora centram-se na motivação subjacente e nos fatores contextuais, que geralmente são negligenciados na literatura (Pless & Maak, 2011). Relativamente à motivação, os autores anteriores aduzem que a liderança responsável não significa servir os outros, mas sim responder aos interesses e necessidades dos outros, incluindo os das partes interessadas externas e da sociedade em geral. Embora intrinsecamente motivados, os líderes responsáveis não são necessariamente guiados pela espiritualidade (valores espirituais, humanísticos, morais ou quaisquer outros enraizados na religião, família, tradição, educação, por exemplo), orientando a sua conduta pelo reconhecimento de que devem agir responsabilmente (Pless & Maak, 2011).

A liderança autêntica, por sua vez, centra-se no profundo sentido de si próprio e na perspetiva moral internalizada, que se traduz na transparência na relação que estabelecem com quem interagem e lideram, promovendo o autodesenvolvimento positivo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Dito por outras palavras, atuam de maneira aberta e transparente e nessa relação líderes e seguidores partilham abertamente ideias e opiniões. Os líderes autênticos estão conscientes dos seus próprios valores morais, conhecimentos e forças, bem como conscientes do contexto em que operam (Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004). A liderança responsável parece sobrepor-se à liderança autêntica no que respeita aos seus componentes de auto-consciencialização e auto-regulação (Pless &

Maak, 2011). Porém, sugere-se que estes modelos de liderança são distintos, na medida em que a liderança responsável visa resultados organizacionais positivos, mas estende-se para além dos resultados tradicionais (resultados económicos) ao proporem que a liderança inclua contribuições para o valor e o capital social das partes interessadas nos negócios e na sociedade (Pless & Maak, 2011).

Por fim, a liderança transformacional define-se pelo comportamento do líder, que inspira e motiva os colaboradores de forma a que estes trabalhem para além das expectativas (Bass, 1990). Estes líderes devem tornar os seus seguidores conscientes da importância da visão e da missão da organização, ao incentivarem os mesmos a irem além dos próprios interesses em prol do grupo (Bass & Avolio, 1994). A liderança responsável está próxima da noção de visão, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada. Ambos os modelos de liderança reconhecem os interesses dos outros, atender ao seu ponto de vista e considerar as consequências das suas ações ou decisões (Voegtlin, 2011). A liderança responsável está menos focada nas características individuais dos líderes ("grande homem" ou "o líder carismático e transformador"), ao invés é orientada para uma abordagem de liderança relacional. Por outro lado, parece haver uma distinção entre líderes transformacionais não autênticos ou autênticos, onde os valores subjacentes permitem distinguir estes dois tipos de líderes avaliando o seu caráter moral (Bass & Steidlmeier, 1999), enquanto a liderança responsável constitui um fenómeno inerentemente ético, onde para se qualificarem como responsáveis, os líderes devem ter comportamentos responsáveis, devem ser dignos de confiança, e éticos (Pless & Maak, 2011). Por fim, ambos os estilos de liderança incluem noções de mudança e transformação. No entanto, os líderes responsáveis empregam a mudança como um meio para alcançar um objetivo social superior; os líderes transformacionais não seguem necessariamente esse caminho (Pless & Maak, 2011).

Desta forma, conclui-se que a liderança responsável apresenta algumas semelhanças com as outras teorias da liderança, mas é distinta destas, baseando-se na discursividade, resolução de conflitos e práticas deliberativas, e na inclusão das partes interessadas internas e externas no processo de tomada de decisão (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012). Este aspeto relacionado com a inclusão das partes interessadas constitui, assim, uma característica distintiva face aos demais estilos de liderança.

**Tabela 1** - Semelhanças e diferenças entre as teorias da liderança

	<b>Semelhanças</b>	<b>Diferenças</b>
<b>Liderança ética</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambas compartilham os valores éticos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes éticos incidem a nível micro e baseiam-se em fatores intracontextuais;</li> <li>• A liderança responsável enfatiza a natureza relacional;</li> <li>• A liderança ética recompensa o comportamento ético e pune o antiético;</li> </ul>
<b>Liderança servidora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrange líderes e seguidores dentro e fora da organização;</li> <li>• Resultados positivos;</li> <li>• Natureza normativa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferença ao nível da motivação, a liderança servidora procura servir os outros;</li> <li>• A liderança autêntica não enfatiza valores contextuais;</li> </ul>
<b>Liderança autêntica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procuram obter resultados positivos;</li> <li>• Auto-consciencialização e auto-regulação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A liderança responsável procura resultados positivos além dos económicos;</li> </ul>
<b>Liderança transformacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilha noções de visão; inspiração e estímulo inspiracional;</li> <li>• Inclui noções de mudança e transformação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A liderança responsável procura alcançar os objetivos num nível social mais elevado;</li> <li>• A liderança transformacional é mais focada nas características individuais;</li> <li>• A liderança transformacional distingue líderes transformadores autênticos de líderes transformadores não autênticos;</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Pless & Maak (2011)

A liderança responsável é mais abrangente no que toca às relações estabelecidas entre os líderes e as partes interessadas, enquanto os restantes estilos de liderança restringem a sua visão a um líder clássico, ou seja, centram-se na relação líder-subordinado (Pless & Maak, 2011). Com exceção da liderança responsável, nenhuma destas inclui o ambiente social e natural como um nível de análise pertinente (Miska & Mendenhall, 2015). A teoria da liderança responsável compreende seguidores, no sentido lato, como partes interessadas, tanto dentro como fora da organização (Miska & Mendenhall, 2015).

Esta integração dos *stakeholders* na tomada de decisão da empresa é fundamental para a eficácia da organização (Groves & LaRocca, 2011b). A verdade é que não se pode falar de liderança responsável sem a relacionar com os *stakeholders*. Veja-se, por exemplo, a existência de vários estudos sobre a liderança responsável, que incorporam na própria definição do construto a relação que esta liderança estabelece com os diferentes *stakeholders* (Maak, 2007; Pless, 2007; Waldman, Siegel, & Stahl, 2019). Líderes responsáveis devem, então, recorrer à sua influência para trazer todas as partes afetadas (não só os colaboradores) a fim de encontrar soluções consensuais, procurando equacionar os interesses de todos, aceitar diferentes pontos de vista e considerar as consequências de ações ou decisões em relação àqueles que podem ser afetados (Voegtlin, 2011). Deste modo, a teoria da liderança responsável amplia a noção de liderança no que se refere à relação líder e subordinado, uma vez que este deve ter em atenção outros *stakeholders*, que estão direta ou indiretamente relacionados com o negócio (Du, Swaen, Lindgreen, & Sen, 2013).

Existem vantagens na integração dos vários *stakeholders* na medida em que o valor não monetário da relação de autenticidade, responsabilidade, dever de ajudar, ou cidadania corporativa pessoal, podem compensar as potenciais consequências económicas negativas (Miska, Hilbe, & Mayer, 2014). Neste processo, há outras variáveis que podem exercer influência tais como a qualidade da liderança e a capacidade dos *stakeholders* em se envolverem no processo (Waligo, Clarke, & Hawkins, 2014).

De forma a sintetizar esta distinção baseada no público-alvo do líder, é possível identificar o foco dos diferentes tipos de liderança através da tabela seguinte (Miska & Mendenhall, 2015).

**Tabela 2** - Estilos de liderança e os seus destinatários

Estilos de Liderança	As interações da liderança focam-se...
Liderança Transformacional Liderança Servidora Liderança Autêntica Liderança Ética Liderança Compartilhada	Grupo de seguidores dentro das organizações
Liderança Global	<i>Stakeholders</i> da organização, nacionais e fronteiras culturais
Liderança Responsável	Vários <i>stakeholders</i> dentro e fora da organização

**Fonte:** Adaptado de Miska & Mendenhall (2015)

Em jeito de síntese, a liderança responsável centra-se numa rede de relações entre as partes interessadas, tendo em vista atingir objetivos ligados a um propósito social (Pless & Maak, 2011).

### 2.2.2. A relação entre a Liderança Responsável e a Responsabilidade Social

A ideia de que a liderança responsável está associada à responsabilidade social tem vindo a ganhar força na literatura (e.g., Miska & Mendenhall, 2018; Pless, 2007). A liderança responsável representa um conceito que existe da interseção de dois campos de estudo existentes: a responsabilidade social e a liderança (Waldman & Balven, 2014). Devido ao seu perfil ético e bases normativas, bem como ao foco nas questões sociais e ambientais, os líderes responsáveis tendem a centrar-se nas responsabilidades globais dos negócios (Miska & Mendenhall, 2018). Um líder responsável concilia a ideia de eficácia com a ideia de responsabilidade por ser um cidadão ativo e promover a cidadania ativa, dentro e fora da organização (Pless, 2007).

O próprio surgimento do conceito de liderança responsável teve origem na necessidade de as organizações assumirem um papel mais ativo na sociedade, alargando assim a sua intervenção às diferentes partes interessadas. A liderança responsável e a responsabilidade social, do ponto de vista teórico,

têm muito em comum. Encontrando apoio na teoria dos *stakeholders* (Freeman & Reed, 1983), ambos os construtos remetem e reconhecem a importância dos *stakeholders* para a organização. A definição de liderança responsável centra-se na importância de se considerar as partes interessadas (e.g., Maak, 2007; Pless, 2007; Waldman, Siegel, & Stahl, 2019), o mesmo acontece com a responsabilidade social corporativa que, hoje em dia, é inconcebível sem considerar as partes interessadas e a sustentabilidade (Carroll, 2016).

A inclusão dos *stakeholders* numa análise abrangente da responsabilidade social está patente no estudo de Turker (2009a), onde o seu principal objetivo é fornecer uma medida original, válida e confiável de responsabilidade social corporativa, refletindo a responsabilidade das organizações em prol dos diferentes *stakeholders*. Esta importância conferida aos *stakeholders* deve-se à influência destes nos negócios. A própria investigação sobre a liderança responsável está ligada aos desenvolvimentos da investigação nas áreas da responsabilidade social e sustentabilidade (Miska & Mendenhall, 2018). Por exemplo, o estudo de Metcalf & Benn (2013) procura compreender o papel da liderança em prol da sustentabilidade, tendo a noção de que estes líderes são detentores de competências extraordinárias. Estes líderes, de acordo com os autores, devem ser capazes de prever através da complexidade das situações, pensar em problemas complexos, envolver os grupos na mudança organizacional, assim como devem ter inteligência emocional de modo a conjugar as suas próprias emoções na resolução dos problemas complexos (Metcalf & Benn, 2013). Na mesma linha de pensamento, Székely & Knirsch (2005) aduzem que o fator essencial para a sustentabilidade é a liderança, na medida em que a liderança significa garantir o comprometimento de todos e desenvolver um sistema de incentivos que promovam a adoção de práticas de sustentabilidade. Também se refere à capacidade de responder com flexibilidade às mudanças e em promoverem o diálogo e parcerias com diferentes membros da sociedade.

A relação da liderança e do seu papel na promoção e na implementação da responsabilidade social tem concitado interesse por parte de investigadores. Existem evidências do papel dos líderes na implementação de práticas de responsabilidade social (Edinger-Schons, Lengler-Graif, Scheidler, & Wieseke, 2019). Dito por outras palavras, os líderes e os seus estilos de liderança afetam a forma como a organização aborda a estratégia de responsabilidade social e, conseqüentemente, exercem influência nos resultados obtidos através da responsabilidade social (Du, Swaen, Lindgreen, & Sen, 2013). Os colaboradores veem nos líderes um canal de comunicação privilegiado que pode influenciar as interpretações subjetivas dos seguidores relativamente às iniciativas de responsabilidade social (Vlachos, Panagopoulos, & Rapp, 2013). Ao tentarem dar sentido às iniciativas socialmente responsáveis adotadas

pela organização, os colaboradores procurarão informação relevante junto dos líderes da organização (Vlachos, Panagopoulos, Bachrach, & Morgeson, 2017). Este processo de criação de sentido é fundamental à medida que os colaboradores constroem, atualizam e corrigem as suas próprias percepções sobre os motivos da sua empresa (Vlachos, Panagopoulos, Bachrach, & Morgeson, 2017). Esta questão remete para o modelo proposto por Basu & Palazzo (2008), que incorpora três dimensões: a cognitiva, a linguística e a ativa, na medida em que nos diz que a responsabilidade social na organização e a sua importância pode ser percebida pelos seus membros através de processos de criação de sentido, porque permite compreender como os líderes e os colaboradores pensam, comunicam e agem em relação à responsabilidade social.

Os líderes responsáveis entendidos como modelos a seguir em termos de boas práticas de responsabilidade, promovem uma cultura ética, e enfatizam a necessidade da responsabilidade social corporativa atribuindo significado às atividades de cariz social (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012). De acordo com este estudo a importância das práticas socialmente responsáveis não pode descurar as crescentes forças globais no que concerne à concorrência entre empresas com o intuito de melhorar o desempenho e, inovar mais rapidamente (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012).

Nesta perspetiva, um líder responsável é “impulsionado por uma visão de futuro baseada em valores que vão além das considerações do negócio e desenha uma imagem de um estado desejável que abarca aspetos económicos, sociais, humanos, políticos e ambientais” (Pless, 2007, p. 450). Se por um lado a componente económica dos negócios é importante no desempenho dos líderes, estes têm também um papel importante na sociedade. Por esta ordem de ideias, os negócios devem ter como visão e aspiração serem negócios inclusivos, responsáveis e ativos na sociedade, ambicionando contribuir para um futuro sustentável e, portanto, devem fazer parte da solução e não dos problemas do mundo (Maak, 2007).

Em suma, a liderança responsável sintetiza a conciliação entre a liderança e a responsabilidade social corporativa (Doh & Quigley, 2014). O interesse de incidir sobre esta relação justifica-se do ponto de vista teórico, no entanto de acordo com a literatura é preciso encontrar evidências empíricas desta relação. Este trabalho constitui, por isso, uma contribuição para uma melhor compreensão da relação entre estes dois construtos e a sua importância no setor hoteleiro.

### 2.2.3. A Preponderância da Liderança e da Responsabilidade Social no Setor Hoteleiro

Atualmente, as organizações estão a tomar consciência da importância de liderar o seu negócio de forma sustentável. O setor turístico não se mostra indiferente relativamente a esta tendência. Para compreender a importância da adoção de novos comportamentos socialmente responsáveis no setor hoteleiro, abrangendo as diferentes partes que podem ser afetadas, é importante considerar a importância atribuída aos colaboradores e à sua perceção relativamente a este tipo de práticas. Apesar dos estudos existentes, a maior parte da investigação sobre esta temática tem-se concentrado nas perspetivas da empresa e dos clientes (Kim, Woo, Uysal, & Kwon, 2018). Por exemplo, o estudo de Aguinis & Ante (2012), indica que grande parte dos estudos existentes abarcam a responsabilidade social nas organizações com maior incidência no nível institucional e organizacional (nível macro), enquanto os estudos ao nível individual (nível micro) ainda estão aquém daquilo que seria esperado. Esta é, portanto, uma área que requer mais atenção por parte dos investigadores no sentido de colmatar esta lacuna existente na literatura. A análise das perceções dos colaboradores face às atividades de responsabilidade social é importante para a gestão hoteleira, já que os colaboradores, tendo contacto direto com os clientes, desempenham um papel determinante no sucesso destas organizações (Kim, Woo, Uysal, & Kwon, 2018).

O setor hoteleiro tem dado, nos últimos tempos, mais enfoque às questões relacionadas com a responsabilidade social corporativa, o que evidencia um esforço para se apresentar como um cidadão responsável a nível global (Holcomb & Smith, 2015). Todavia, esta perspetiva da cidadania corporativa deve envolver ações ou programas que visem promover o bem-estar dos colaboradores (Kim, Woo, Uysal, & Kwon, 2018).

Tendo por base o pressuposto que um dos objetivos do setor consiste em melhorar a qualidade do serviço, é importante caracterizar as condições laborais dos colaboradores, entendidos como *stakeholders* determinantes deste setor de atividade (Clarkson, 1995).

De um modo geral, o setor turístico caracteriza-se por um elevado nível de *turnover*, trabalho mal remunerado, insegurança no emprego, sazonalidade, carreiras profissionais pouco promissoras, poucas oportunidades de desenvolvimento, entre outros aspetos (Chytiri, Filippaios, & Chytiris, 2018). Este setor, neste âmbito, é caracterizado pela existência de horários de trabalho nem sempre regulares, tradicionalmente mal pagos e sujeitos a pressões inerentes às funções desempenhadas, o que em muitas circunstâncias pode levar ao *burnout* (Mansour & Tremblay, 2016). Perante condições de trabalho instáveis,

transitórias e pouco qualificadas, observa-se uma elevada rotação do pessoal, que representa custos inevitáveis para estas organizações (DiPietro & Bufquin, 2018). O estudo de Baharin & Hanafi (2018) incide nestas questões e sugere que é necessário gerir as competências dos colaboradores, os seus talentos e retê-los uma vez que trarão benefícios para o setor.

Os outros desafios encontrados neste setor (Aynalem, Birhanu, & Tesefay, 2016) dizem respeito à filosofia corporativa, ao estilo de liderança desadequado e más práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente ao nível do recrutamento e gestão da rotatividade de pessoal. Estas questões relacionadas com a liderança podem ser ultrapassadas através da promoção da comunicação entre os gestores e os restantes colaboradores (Ashton, 2017). Estes líderes podem exercer um forte impacto na implementação da responsabilidade social corporativa (Holcomb & Smith, 2015), nomeadamente através da perceção da cultura de responsabilidade social corporativa da organização por parte dos colaboradores, ou seja, agir de maneira socialmente responsável pode ser uma fonte de vantagem competitiva para os hotéis através da criação de uma imagem favorável junto dos clientes ou através do incremento da lealdade e retenção dos colaboradores (Bernd, Spraul, & Ingenhoff, 2016). O investimento em iniciativas socialmente responsáveis pode, ainda, enriquecer o relacionamento entre os colaboradores e a organização, que age para mediar a influência da responsabilidade social relativamente ao bem-estar dos colaboradores e a adoção de comportamentos verdes no local de trabalho (Su & Swanson, 2019). Neste contexto, os hotéis deverão contribuir com estratégias definidas a longo prazo destinadas a preservar a natureza e a utilização de recursos, contribuindo para reduzir os custos e aumentar as receitas, gerando assim níveis de desempenho mais elevados (Molina-Azorín, Claver-Cortés, Pereira-Moliner, & Tari, 2009). A verdade é que indivíduos com mais consciência da RSC apresentam associações mais positivas relacionadas com a empresa; demonstram uma maior identificação organizacional com a organização; intenção de comprar produtos e investir na empresa do que os inquiridos que não tinham conhecimento das iniciativas socialmente responsáveis (Sen, Bhattacharya, & Korschun, 2006). Centrando na importância de práticas de responsabilidade social para os membros ou futuros membros organizacionais, as investigações nesta matéria sugerem que este grupo de *stakeholders* prefere trabalhar para empresas que não estão apenas interessadas com os seus resultados, mas também estão ativamente envolvidas na sua comunidade (Peterson, 2004; Bernd, Spraul, & Ingenhoff, 2016; Su & Swanson, 2019).

De acordo com Baum (2018), é necessário estudar as questões laborais tendo em conta uma perspetiva de sustentabilidade. Ou seja, para se estudar as questões em matéria laboral, segundo o

mesmo autor, é necessário também perceber as variáveis do ambiente externo que têm influência no processo de tomada de decisões e no planejamento do próprio setor. A verdade é que as condições de trabalho têm uma relação positiva no desempenho dos colaboradores (Jayaweera, 2015; Lee & Ok, 2015). Por outro lado, os estudos indicam que a percepção de responsabilidade social tem impacto nos comportamentos positivos no trabalho, por exemplo influencia o comportamento da cidadania organizacional (Fu, Haobin, & Law, 2014). A consciência de que existem práticas socialmente responsáveis está positivamente relacionada com comportamentos de trabalho discricionário, ou seja, comportamentos de cidadania e iniciativa pessoal e negativamente relacionadas com o esgotamento emocional (Raub & Blunschi, 2013). Quando os indivíduos desenvolvem um forte relacionamento com a organização, devido aos benefícios que a responsabilidade social proporciona, revelam maior disponibilidade para se envolverem de forma cooperativa com as outras partes interessadas (Bhattacharya, Korschun, & Sen, 2009).

Estas iniciativas acarretam custos, no entanto o investimento tende a ser benéfico em vários domínios, por exemplo quando os clientes valorizam a responsabilidade social e estão dispostos a pagar um preço mais alto por um serviço socialmente responsável (McWilliams & Siegel, 2001). No entanto, estes autores alertam para a necessidade de implementar estratégias de comunicação e difundir tais práticas, que podem sensibilizar os diferentes grupos de *stakeholders* (McWilliams & Siegel, 2001). Estas estratégias de comunicação das iniciativas de responsabilidade social têm em vista garantir que a informação chega aos diferentes intervenientes, onde as estratégias devem ser mais sofisticadas do que outrora (Morsing & Schultz, 2006). O setor hoteleiro deve procurar perceber como pode beneficiar do investimento nesta matéria, destacando-se a comunicação como um dos mecanismos mais eficazes (Rhou & Singal, 2020). O investimento em atividades socialmente responsáveis aumenta o valor e o lucro das organizações e, por conseguinte, os hotéis começam a investir mais em atividades socialmente responsáveis, uma vez que passam a ter maior disponibilidade financeira (Lee & Park, 2009).

Relativamente à comunidade, a adoção de práticas de responsabilidade social beneficia o setor hoteleiro, uma vez que o investimento neste tipo de práticas promove a satisfação na comunidade, assim como proporciona um maior comprometimento com os hotéis (Gursoy, Boğan, Dedeoğlu, & Çalişkan, 2019). Adicionalmente, as organizações ao implementarem práticas responsáveis e divulgarem informação junto das suas partes interessadas, por exemplo investidores, governos e clientes, podem levar estes a investirem, conceder subsídios ou comprar produtos (De Grosbois, 2012).

As iniciativas de responsabilidade social são diversas, tais como colaboração em projetos sociais na área local; adaptação das instalações para acomodar pessoas detentoras de deficiências;

implementação de boas práticas da equipa em termos de igualdade e não discriminação; desenvolvimento de programas de formação; e incentivo aos clientes para consumir produtos locais (Suárez-Cebador, Rubio-Romero, Pinto-Contreiras, & German, 2018).

A responsabilidade social deve ser implementada como uma estratégia de longo prazo (Rhou & Singal, 2020). O impacto ambiental traduz-se por exemplo na escolha de fornecedores ecológicos e produtos ecológicos e comunicar essa prática ao cliente. A gestão socialmente responsável pode trazer inúmeros benefícios, pois a responsabilidade social quando é bem implementada garante a sustentabilidade, proporciona um bom clima organizacional e agrega valor às empresas, aos produtos e à própria marca. Todavia, embora menos explorada, a questão é igualmente benéfica quando analisamos o impacto da perceção destas práticas de gestão responsável ao nível dos comportamentos e atitudes dos colaboradores, nomeadamente na criação de laços e identificação com a organização e na disponibilidade para desenvolver comportamentos de cidadania organizacional.

### 2.3. Identificação Organizacional - Conceito, Antecedentes e Resultados

A identificação organizacional é um conceito que se refere à relação entre o indivíduo e a organização. Os estudos têm recorrido à teoria da identidade social de Tajfel (1974), que assenta na pertença a determinados grupos sociais e ao significado emocional e avaliativo dessa pertença. Ashforth & Mael (1989) definem a identificação organizacional como a perceção de unidade com a organização, onde a experiência dos sucessos e dos fracassos da organização são vivenciados como se fossem os do próprio indivíduo.

Numa enunciação simples, a identificação organizacional é uma forma de identificação psicológica, onde os membros adotam as características que definem a organização como sendo características definidoras deles próprios (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Nesta perspetiva, quando a identificação organizacional é forte significa que há uma incorporação do que é distinto, central e duradouro na organização (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Assim sendo, verifica-se que as pessoas estão verdadeiramente identificadas com a organização, quando a sua identidade enquanto membro organizaional é mais saliente do que as outras identidades, e o seu autoconceito tem muitas das mesmas características que definem a organização como um grupo social (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Esta referência teórica da literatura é importante na medida em que permite compreender a razão de determinados membros organizacionais estarem mais identificados do que outros.

Similarmente, o modelo proposto por Rousseau (1998), também permite compreender o porquê das pessoas se identificarem com a organização, propondo dois tipos de identificação: a situacional e a de estrutura profunda. A primeira, a identificação situacional, é mais provável de ocorrer quando os indivíduos e a organização têm interesses em comum e cujos resultados das ações possam ser partilhados por ambos. É expectável que este tipo de identificação termine assim que a tarefa for concluída. Esta pode-se formar bastante rápido e, nesse sentido, está relacionada com o sucesso de trabalhos temporários, podendo ser relevante para as novas formas de trabalho. Quando a identificação situacional ocorre, a interação do indivíduo com a organização pode com o tempo tornar-se mais profunda, dando origem à identificação de estrutura profunda. A identificação de estrutura profunda ocorre quando as experiências vividas na organização são significativas para o indivíduo, formando modelos mentais capazes de exercer influência no modo como indivíduos se passam a ver a si próprios. Em virtude das mudanças nas organizações, a segunda forma de identificação, pode encontrar barreiras devido à constante mudança dos valores, objetivos e sistemas de incentivos presentes nas organizações contemporâneas (Rousseau, 1998).

A identificação dos membros também é sensível à forma como as pessoas de fora veem a organização (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). O modelo apresentado pelos autores anteriores centra-se em duas imagens chave, nomeadamente a identidade organizacional percebida e imagem externa interpretada. Segundo estes autores, estas imagens “moldam a força da identificação dos membros com a organização, servindo como importantes pontos de referência cognitivos que conectam ou desconectam um membro da organização” (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994, p.258). A primeira, diz respeito à avaliação de um membro relativamente ao carácter da organização (crenças dos membros sobre os atributos distintos, centrais e duradouros da organização), enquanto a segunda refere-se às crenças dos membros sobre a forma como as pessoas externas veem/avaliam a organização. A título de exemplo, os colaboradores têm uma noção da forma como os clientes percebem a sua organização (Glavas & Godwin, 2013).

Atendendo a que, destes laços que os membros estabelecem com a organização onde estão inseridos, podem resultar diversas consequências pertinentes, para os indivíduos e as organizações, importa que estas tomem especial atenção aos fatores que os podem afetar e determinar. Com esta finalidade, a literatura tem explorado vários antecedentes do construto de identificação organizacional. Ashforth & Mael (1989) consideram que atributos como a interação pessoal, a semelhança, os gostos, a proximidade, a partilha de objetivos e uma história comum aumentam a tendência de identificação com a organização. Acrescenta-se a estes antecedentes, as características únicas, mais concretamente aquilo que a

diferencia das demais, o seu prestígio e a saliência das outras organizações (Ashforth & Mael, 1989). Existem na literatura outros antecedentes da identificação tais como a liderança (Ehrhart, 2004; Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman, & Christensen, 2011), o o apoio organizacional percebido (Sluss, Klimchak, & Holmes, 2008; Subba, 2019), e a responsabilidade social (He & Brown, 2013). Em relação ao último antecedente mencionado, Farooq, Payaud, Merunka, & Valette-Florence (2014), recorrem à teoria da identidade social de Tajfel (1974), para explicar que as medidas de responsabilidade social, quer para *stakeholders* internos, quer para os externos (por exemplo, comunidade e clientes), promovem a identificação organizacional, bem como boas ações por parte dos colaboradores face às medidas implementadas. A identificação para com a organização pode ser fortalecida pela importância atribuída à responsabilidade social por parte do colaborador (Glavas & Godwin, 2013).

No que concerne ao impacto da identificação organizacional, a literatura apresenta potenciais consequências do facto dos membros organizacionais estarem identificados com a organização onde colaboram. Perante isto, Ashforth & Mael (1989) debruçam-se sobre eventuais consequências que podem advir da identificação, nomeadamente o apoio e o empenhamento com a organização, sentimentos de lealdade e orgulho, assim como a internalização dos valores e normas e a homogeneidade de atitudes e comportamentos. Outros autores procuraram analisar não só as potenciais consequências positivas, mas também negativas a fim de entenderem os laços que ligam as pessoas às organizações através da identificação organizacional (ver Tavares, Caetano, & Silva, 2007). Em termos de resultados positivos, a identificação organizacional está associada a níveis mais elevados de comportamentos de dedicação ao trabalho, medidos através do aumento das horas extra que o indivíduo dedica ao trabalho, ou seja, um tipo específico de comportamento extrapapel (Tavares, Caetano, & Silva, 2007). Neste sentido, não é de estranhar que a maior parte dos estudos existentes centrados na identificação organizacional privilegiem os comportamentos de cidadania organizacional enquanto variável de resultado. Vejam-se, por exemplo, os estudos de van Dick, Michael, Christ, & Wieseke (2006) e de van Dick, van Knippenberg, Rudolf, Hertel, & Wieseke (2008) que validam e confirmam esta relação. Quanto mais os membros organizacionais se identificam com a organização, maior a probabilidade destes se concentrarem em tarefas que beneficiem toda a organização em vez de se preocupar apenas com atividades que apenas o beneficiarão a si próprios (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Esta relação da identificação organizacional com o comportamento de cidadania organizacional não só existe, como é significativa e pode ser generalizada em termos culturais, independentemente dos valores e interesses sociais (van Dick, Grojean, & Christ, 2006).

No entanto, esta potencial associação a resultados positivos não deve obnubilar os potenciais riscos, inconvenientes e dificuldades associados à identificação organizacional. A identificação também pode estar associada a níveis mais elevados de conflito percebido entre o trabalho e os papéis desempenhados no contexto familiar. Ou seja, parece haver custos pessoais associados aos níveis elevados de identificação organizacional, podendo ser entendida como preditora da percepção de conflito trabalho-família devido à dedicação despendida pelos indivíduos à organização (Tavares, Caetano, & Silva, 2007).

De acordo com Carmeli, Gilat, & Waldman (2007) a identificação organizacional pode ter consequências positivas tanto para o indivíduo (por exemplo, aumento da autoestima), como para a organização (por exemplo, ter um forte capital humano que exerce um grande esforço, conhecimento e habilidades em nome da organização).

Apesar de vários autores apresentarem definições sobre este construto, a verdade é que a identificação organizacional é por vezes confundida com outros construtos, nomeadamente com o empenhamento organizacional, o comportamento de cidadania organizacional e com a internalização de valores. No entanto, uma vez que na literatura os estudos abordam sobretudo a sobreposição entre identificação organizacional e empenhamento, procurou-se essencialmente diferenciar estes dois construtos.

Primeiramente, antes de perceber as semelhanças e as diferenças entre a identificação organizacional e empenhamento, é necessário entender o que é o empenhamento, bem como os seus componentes. Por empenhamento, Meyer & Allen (1991) descrevem o estado psicológico, que pode refletir um desejo, uma necessidade e/ou uma obrigação do membro continuar na organização (Meyer & Allen, 1991). O empenhamento concentra-se principalmente nas atitudes que um indivíduo tem em relação à sua organização (van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004), atendendo a três dimensões/componentes (Meyer & Allen, 1991), nomeadamente:

- Afetivo**: refere-se ao apego emocional, identificação e envolvimento do colaborador com a organização;
- Normativo**: reflete um sentimento de obrigação de continuar na organização;
- Instrumental**: consciência dos custos associados que podem ocorrer devido à sua saída da organização.

Cada uma destas dimensões ou componentes desenvolver-se-ão em função de antecedentes bastante diferentes e terão implicações diferentes no comportamento relevante para o trabalho (Meyer & Allen, 1991).

Uma clara distinção entre o conceito de identificação organizacional e, por exemplo, o conceito de cidadania organizacional ou de empenhamento, é feita por Rousseau (1998) quando define a identificação organizacional como um “estado cognitivo, não um comportamento específico ou uma emoção em particular, embora a identificação possa influenciar tanto o comportamento como a emoção” (Rousseau, 1998, p. 218). Todavia, a identificação pode influenciar estes comportamentos e atitudes no trabalho. No que concerne ao comportamento que vai além da função, verifica-se na dialética de dar ao outro ou dar a si mesmo, ou na preocupação pelo outro versus preocupação pela entidade da qual faz parte, o mesmo verifica-se no empenhamento, onde a identificação também pode moldar e ser moldada pela reação afetiva de um indivíduo à organização como um todo (Rousseau, 1998).

Procurando distinguir a internalização das normas e dos valores da identificação, Ashforth & Mael (1989) aduzem que, apesar de estarem muitas vezes associadas na prática, um indivíduo pode definir-se em termos da organização para a qual trabalha e ainda assim discordar ou interpretar mal os valores prevalentes, ou pode manter esses valores e não ter um sentimento de pertença em relação à organização. Deste modo, enquanto a identificação se refere ao “eu” em termos de classificações sociais (“eu sou”), a internalização refere-se à incorporação de valores e suposições como princípios orientadores (“eu acredito”) (Ashforth & Mael, 1989).

van Dick, Grojean, & Christ (2006) consideram que a identificação social com uma determinada categoria (por exemplo, um grupo de trabalho) é relativamente estável ao longo do tempo, mas o seu impacto sobre os comportamentos relevantes do grupo (por exemplo, comportamento de cidadania organizacional em nome dos colegas) pode ser flexível. Ou seja, numa determinada situação, a identificação com a equipa de trabalho pode ser saliente porque a situação envolve uma comparação com outra equipa e, por isso, os membros da equipa procuram apoiar os objetivos e ajudar os seus colegas de equipa. Porém, noutros momentos, outras identidades podem tornar-se mais salientes (por exemplo, a identidade pessoal) e o indivíduo agirá em nome de outros objetivos (por exemplo, a sua carreira) do que em nome da equipa. Em comparação, o impacto do empenhamento do colaborador sobre as atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho é visto como relativamente estável e duradouro (van Dick, Grojean, & Christ, 2006).

Também Ashforth, Harrison, & Corley (2008), consideram o empenhamento organizacional uma estrutura mais ampla e geral do que a identificação organizacional, que tem um foco mais específico.

A clarificação desses limites é importante porque é provável que haja diferentes antecedentes associados a cada um dos construtos e que os resultados sejam também diferentes. De acordo com

Edwards (2005), os antecedentes da identificação parecem centrar-se, por um lado, no que é a organização; os antecedentes do empenhamento, por outro lado, tendem a chamar mais a atenção para o que a organização faz.

Em termos de resultados, a identificação relaciona-se menos com a satisfação no trabalho, intenção de permanecer e absentismo, e mais fortemente com o comportamento extrapapel e envolvimento no trabalho do que o empenhamento (Riketta, 2005). A literatura tem dado indicações para a eventual ligação entre a identificação organizacional e os comportamentos extrapapel, tal como já foi referido mais acima. Edwards (2005), tendo em consideração o estudo de Riketta (2005), justifica a ligação entre identificação organizacional e comportamentos de cidadania organizacional devido ao facto das medidas da identificação organizacional possuírem itens mais específicos, incluindo a partilha de objetivos com a organização e, como tal, são mais prováveis de ter uma relação mais forte e mais específica com os comportamentos de cidadania organizacional do que uma medida mais ampla.

Edwards (2005), ao procurar distinguir a identificação organizacional do empenhamento, denota alguma sobreposição concetual. Tanto a identificação como o empenhamento pressupõem uma ligação forte do indivíduo à organização, partilham, ainda, noções de lealdade, apego ou solidariedade, bem como sobreposições com noções mais gerais de laços emocionais e empenhamento afetivo (Edwards, 2005). Todavia, a distinção entre os construtos em análise, sob o ponto de vista do autor, pode ser explicada pelo facto do empenhamento ser uma forma mais abrangente que inclui o estado subjetivo de identificação organizacional, ou seja, de alguma forma, o empenhamento inclui a identificação. Esta questão não fica apenas pelo conceito, mas também nas medidas utilizadas que dificultam a distinção clara entre estes dois conceitos na prática. Edwards (2005) faz referência à necessidade do investigador abordar e estar consciente da sobreposição concetual e operacional entre a identificação e empenhamento no processo de clarificar o significado da identificação organizacional e no sentido de optar pela medida mais adequada.

Assim, a revisão do estado da arte revela que, apesar de se tratar de uma área de investigação rica e prolixa, há determinadas questões que merecem maior aprofundamento. Nesta perspetiva, Ashforth, Harrison, & Corley (2008) ressaltam que os estudos devem reconhecer este construto enquanto detentor de propriedades únicas, demarcando-o dos outros com os quais partilha similaridade. Ainda, incidindo nesta ideia, estes autores aconselham que os investigadores foquem os seus estudos nas variáveis independentes, de resultado ou processo que estão particularmente relacionadas com a identificação no sentido de garantir a viabilidade dos desenhos teóricos.

## 2.4. Comportamento de Cidadania Organizacional: Conceito, Antecedentes, Dimensões e Consequências

A importância das organizações valorizarem comportamentos além das especificações da função, designados por “atos inovadores e espontâneos que vão além do chamado dever” (Katz, 1964, p. 135) pode ser justificado pelo facto que uma organização dependente apenas dos seus modelos de comportamentos formais é um sistema social muito fraco (Katz, 1964).

O comportamento de cidadania organizacional (CCO), define-se como um conjunto de comportamentos discricionários no local de trabalho que excedam os requisitos básicos de trabalho, sendo frequentemente descritos como comportamentos que vão além do chamado dever (Smith, Organ, & Near, 1983). Para Organ (1988), os CCO são comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formal, e que no conjunto promovem o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1988, p. 4). Tais comportamentos incluem atos voluntários de criatividade e inovação concebidos para melhorar a tarefa ou o desempenho da organização (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Dito por outras palavras, pode ser entendido como um comportamento individual discricionário que é vantajoso para a organização (van Dick, van Knippenberg, Rudolf, Hertel, & Wieseke, 2008).

Contudo, nem sempre é fácil definir uma fronteira entre as atividades que dizem respeito ao papel e as atividades que vão além do expectável. Segundo Morrison (1994), não é um construto claro, uma vez que muitos comportamentos que costumam ser incluídos nas medidas de CCO podem estar contemplados nas descrições formais das funções. Veja-se, por exemplo, colaboradores encarados como bons cidadãos podem ter comportamentos que na literatura sejam considerados comportamentos de cidadania organizacional, mas que para estes fazem parte do seu trabalho (Morrison, 1994). Existem, portanto, diversos obstáculos à delimitação precisa do conceito.

Consciente da dificuldade de delimitar as fronteiras do conceito, Organ (1997) identificou três pontos-chave da definição de comportamentos de cidadania organizacional: discricionabilidade, não-recompensa e eficácia. O primeiro ponto refere-se ao comportamento discricionário, onde Organ (1997) verificou que vários itens relacionados com CCO foram considerados como parte integrante da função. Isto pode ser justificado pela evolução dos papéis, assim como aquilo que hoje é considerado comportamento de cidadania organizacional pode tornar-se parte da função ou os próprios superiores e subordinados podem ter pontos de vista diferentes em relação ao que faz parte ou não da função. O segundo

ponto, não-recompensa, a definição proposta não descarta a possibilidade de receber uma recompensa devido a um comportamento de cidadania organizacional, desde que não esteja contemplado no sistema formal de recompensa. Assim, perante as críticas, o autor deixa de parte os dois primeiros atributos enunciados e apenas a eficácia continua a fazer sentido para o autor. Assim, Organ (1997) passa a entender o conceito de CCO como “contribuições para a manutenção e aprimoramento do contexto social e psicológico que suporta o desempenho da tarefa” (p. 91).

Durante este processo de redefinir o seu conceito, Organ (1997) debruçou-se no construto de desempenho contextual enquanto sinónimo dos CCO. Por desempenho contextual, mais tarde denominado por desempenho de cidadania (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001), Borman & Motowidlo (1997) definem-no como ações que não estão necessariamente relacionadas com a função principal, mas que contribuem para a eficácia organizacional na medida em que “modela o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador para as atividades e processos da tarefa” (p. 100). Este construto integra categorias como, a persistência com entusiasmo e esforço extra para desempenhar as próprias tarefas com sucesso; voluntariado para desempenhar tarefas que não estão formalmente descritas no seu cargo; ajuda e cooperação para com os outros; o cumprimento de regras e procedimentos organizacionais, e a promoção, o apoio e a defesa dos objetivos organizacionais. Denota-se que estas categorias apresentam similaridades com as dimensões tradicionais dos comportamentos de cidadania organizacional (altruísmo, obediência, desportivismo, cortesia e virtude cívica) (Organ, 1997). No entanto, Organ (1997) rejeita o conceito de desempenho contextual, não propriamente pela definição, mas pelo nome, que lhe parece “frio, cinza e sem sangue” (Organ, 1997, p. 91). Neste sentido, prefere o conceito de comportamento de cidadania organizacional pela facilidade de tanto académicos como práticos entenderem de forma fácil e intuitiva a mensagem do conceito.

Para LePine, Erez, & Johnson (2002) a definição do conceito de comportamento de cidadania organizacional apesar da evolução sofrida ao longo do tempo, tornou-se mais semelhante à definição de desempenho contextual. Se, de facto, isto é a direção futura da construção deste tipo de comportamentos, LePine, Erez, & Johnson (2002) recomenda que os investigadores assegurem que a medição seja consistente com a definição do construto.

Mais uma vez percebemos que existem definições pouco consensuais na literatura e que o comportamento de cidadania organizacional continua a ser estudado através do impacto que pode ter nas organizações.

As consequências positivas, expressas em indicadores de eficácia e eficiência organizacional associadas aos comportamentos de cidadania organizacional, conferiram ao constructo um estatuto de grande importância, não só aos olhos dos académicos, como também das organizações e dos próprios indivíduos. Procurando perceber as razões dos comportamentos de cidadania organizacional poderem influenciar a eficiência organizacional, Podsakoff & MacKenzie (1997) elencam alguns motivos relacionados com o trabalho de grupo e desempenho organizacional. As possíveis razões apresentadas pelos autores são as seguintes:

- A colaboração entre colegas pode aumentar a produtividade organizacional;
- Pode ajudar a libertar recursos para outros fins mais produtivos ao ajudar os colegas, a gestão pode ficar encarregue de outra tarefa ;
- Reduzir a necessidade de imputar recursos a atividades “menores”;
- Facilitar a coordenação entre os membros da equipa e entre os vários grupos de trabalho;
- Melhorar a capacidade da organização, atrair e reter as melhores pessoas, transformando-a num local mais atrativo para trabalhar;
- Facilitar a capacidade da organização fazer face às constantes mudanças do ambiente.

A ponderação das vantagens (como a melhoria da autoeficácia, melhor ambiguidade de papel) e desvantagens (diminuição da motivação intrínseca, conflito e sobrecarga de papel, por exemplo), relativamente à inclusão destes comportamentos nos sistemas de avaliação de desempenho e compensação, obriga as organizações a procurarem soluções de equilíbrio (Becton, Giles, & Schraeder, 2008). Esta questão dos CCO estarem ou não estarem presentes nos sistemas formais de avaliação remete para a revisão do conceito por parte de Organ (1997) e é umas das questões que mais dificulta a delimitação dos comportamentos próprios do papel e os comportamentos extrapapel. Perante isto, Becton, Giles, & Schraeder (2008) alertam que a inclusão de comportamentos extrapapel nos sistemas formais de avaliação deve ser devidamente pensada, não devendo ser concedido o mesmo peso que aos comportamentos formais da função, porque pode levar os colaboradores a centrarem-se mais nos comportamentos de cidadania organizacional em vez das suas tarefas principais.

Todavia, importa referir que os comportamentos de cidadania organizacional geralmente têm efeitos funcionais não só para a organização (por exemplo, no aumento da produtividade, na eficiência, na redução de custos e na rotatividade), mas também para o indivíduo, por exemplo, recebendo melhores classificações nas avaliações e mais recompensas (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009).

Para perceber a associação entre os comportamentos de cidadania organizacional e a eficácia organizacional, levou investigadores a identificar e a tentar compreender o que induz os indivíduos a adotá-los em mais elevado grau do que os outros, focando-se especialmente nas características individuais e nos antecedentes relacionados com as atitudes.

Em termos de antecedentes relacionados com a personalidade, autores como Organ (1994) e Taylor, Kluemper, & Moossholder (2010) focaram essencialmente a sua pesquisa nos traços psicológicos para entender os seus efeitos nos CCO. Para além das características individuais, outras variáveis se relacionam com o conceito tais como a perceção de justiça, a satisfação, o empenhamento organizacional e perceções positivas relativamente ao apoio dos líderes (Organ & Ryan, 1995). Em relação ao apoio dos líderes, este pode funcionar como um modelo para certas formas de comportamento de cidadania ou pode suscitar tal comportamento tendo em consideração a lógica da reciprocidade (Smith, Organ, & Near, 1983; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Ou seja, quando as pessoas percebem apoio por parte da organização e dos seus líderes, sentem que devem agir reciprocamente, procurando adotar CCO como resposta ao modo como a organização atua com eles. Contudo, quando estamos perante uma supervisão abusiva, os níveis de comportamento de cidadania por parte dos subordinados podem reduzir, uma vez que os colaboradores formam perceções negativas de justiça interacional (Rafferty & Restubog, 2011). As variáveis acima referidas não esgotam os aspetos que têm sido identificados nos estudos como variáveis preditoras dos comportamentos de cidadania organizacional. Outros estudos mencionam a identificação relacional com o superior (Ersoy, Born, Deros, & van der Molen, 2011) e a liderança enquanto antecedentes dos CCO (ver Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010; Walumbwa, et al., 2011; Groves & LaRocca, 2011a; Newman, Schwarz, Cooper, & Sendjaya, 2017).

Com o objetivo de compreender o porquê de os indivíduos evidenciarem comportamentos de cidadania organizacional, Coyle-Shapiro, Kessler, & Purcell (2004) apresentam duas possíveis explicações. A primeira explicação centra-se na lógica da reciprocidade, onde os colaboradores enveredam por este tipo de comportamento a fim de retribuir a forma como a organização os trata. A teoria de Blau (1964), baseando-se na lógica da reciprocidade, pode servir como moldura teórica para explicar a influência das políticas da organização no desempenho dos membros organizacionais, constituindo-se um bom ponto de partida para explicar esta ligação. No que diz respeito à segunda explicação, Coyle-Shapiro, Kessler, & Purcell (2004) aduzem que os colaboradores levam a cabo este tipo de comportamento porque o percebem como parte do seu trabalho.

Esta dificuldade de delinear as barreiras é, hoje, ainda mais difícil na medida em que os colaboradores não se limitam a cumprir o que consta das descrições rígidas das funções, sobretudo porque cada vez mais a descrição de funções tende a ser mais genérica. Todavia, as consequências positivas normalmente associadas ao conceito têm contribuído para a importância que acadêmicos e práticos lhe atribuem. Nesta perspectiva, mais importante do que saber se um dado comportamento é extrapapel ou próprio do papel, é saber qual a sua relevância para o funcionamento e o desempenho organizacional.

#### 2.4.1. Dimensões do Comportamento Cidadania Organizacional

A literatura sobre as dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional é extensa, sendo possível estabelecer uma distinção entre os estudos que descrevem dimensões e os que procuram identificar os destinatários. A identificação das dimensões é importante para compreender a abrangência e a importância do conceito. Contudo, a profusão de dimensões é tal que apenas irão ser abordados os principais estudos nesta matéria.

Smith, Organ, & Near (1983) referem várias dimensões associadas ao altruísmo tais como: ajudar pessoas específicas, ajudar as pessoas que estiveram ausentes, voluntariar-se para tarefas que não fazem parte do seu cargo, ajudar novos colegas, ajudar colegas com trabalhos mais difíceis, apoiar o supervisor, e dimensões de obediência geral, que é uma forma mais impessoal, ou seja, o comportamento que visa o bem do sistema e não pessoas específicas, onde os indivíduos fazem coisas que são estabelecidas como certas e adequadas tais como serem pontuais, não fazer intervalos desnecessários ou extra, por exemplo.

Williams & Anderson (1991), identificaram dois tipos de comportamentos de cidadania organizacional: os comportamentos de cidadania organizacional dirigidos à organização (CCO-o), e os comportamentos de cidadania organizacional centrados no indivíduo (CCO-i), que beneficiam indiretamente a organização. Exemplos de comportamentos de cidadania organizacional focalizados na organização: informar com antecedência quando se falta ao trabalho e adesão às regras informais destinadas a manter a ordem. Exemplos de comportamentos de cidadania organizacional centrados no indivíduo: ajudar os colegas que estiveram ausentes, disponibilizar-se para ouvir os problemas dos colegas. Todavia, a dicotomia CCO-o versus CCO-i não é a escolha mais frequente na literatura. A dimensionalização mais comum dos CCO é penta-partida proposta por Organ (1988), que inclui as seguintes dimensões:

- a **conscienciosidade**, onde o indivíduo executa as suas atividades além dos requisitos mínimos;

- o **desportivismo**, onde o indivíduo evita queixas perante os problemas, sendo capaz de tolerar circunstâncias mais incômodas sem lamentos excessivos;
- a **virtude cívica**, o indivíduo procura envolver-se e participar de forma responsável na vida política organizacional;
- o **altruísmo**, onde o indivíduo procura ajudar os outros;
- a **cortesia**, o indivíduo procura adotar comportamentos que evitem a ocorrência de problemas com os restantes colegas.

A verdade é que se verifica uma multiplicidade de dimensões estudadas na literatura ao longo de vários anos e por diferentes autores. Esta profusão de dimensões está patente no estudo levado a cabo por Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000). Na revisão de literatura, Podsakoff et al., (2000) salientam uma falta de consenso sobre a dimensionalidade deste construto, identificando quase trinta tipos de CCO que foram agrupados em sete dimensões/temas comuns, nomeadamente: a ajuda, o desportivismo, a lealdade organizacional, a obediência organizacional, a iniciativa individual, a virtude cívica e o autodesenvolvimento. Eis uma síntese clarificadora das dimensões apresentadas:

- O **comportamento de ajuda** tem sido identificado como uma forma importante de cidadania em quase todos os estudos nesta área. Conceptualmente, o comportamento da ajuda envolve ajudar voluntariamente outros, ou prevenir a ocorrência de problemas relacionados com o trabalho;
- O **desportivismo** é uma forma de comportamento de cidadania que tem recebido muito menos atenção na literatura. Esta dimensão integra as pessoas que não se queixam quando são incomodadas por outros, mas também mantêm uma atitude positiva mesmo quando as coisas não correm bem, não ficam ofendidos quando os outros não seguem as suas sugestões, estão dispostos a sacrificar os seus interesses pessoais para o bem do grupo de trabalho, e não interpretam as rejeições das suas ideias como algo pessoal;
- **Lealdade organizacional** “implica a promoção da organização para externos, protegendo-a e defendendo-a contra ameaças externas, e permanecendo comprometidos com ela, mesmo sob condições adversas” (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000, p. 517);
- A **obediência organizacional** tem uma longa tradição de pesquisa na área do comportamento de cidadania. Esta dimensão parece captar a interiorização de uma pessoa e aceitação das regras, regulamentos e procedimentos da organização, mesmo quando ninguém observa. A razão pela qual este comportamento é considerado como uma forma de cidadania é que mesmo

que se espere que todos obedçam aos regulamentos da empresa, às regras, e procedimentos em todos os momentos, muitos colaboradores simplesmente não o fazem. Portanto, um colaborador que obedece a todas as regras e regulamentos, mesmo quando ninguém o observa, é considerado um "bom cidadão";

- Outra dimensão que vários pesquisadores identificaram como uma forma de comportamento de cidadania é a **iniciativa individual**. Esta dimensão é considerada extrapapel apenas quando os comportamentos relacionados com a tarefa estão para além dos níveis mínimos exigidos ou geralmente esperados, assumindo um carácter voluntário. Tais comportamentos incluem atos voluntários de criatividade e inovação a fim de melhorar a tarefa de cada um ou o desempenho da organização, persistência e entusiasmo extra ao realizar o seu trabalho, voluntariando-se a assumir responsabilidades adicionais, e incentivar outros na organização a agir da mesma forma;
- A **virtude cívica** representa um interesse ou compromisso a nível macro na organização como um todo. Integra a vontade de participar ativamente no governo da organização (por exemplo, assistir a reuniões, participar em debates políticos relacionados com a organização, expressar a sua opinião sobre qual a estratégia que a organização deve seguir, entre outros); monitorar o ambiente em busca de ameaças e oportunidades (por exemplo, acompanhar as mudanças no setor que possam afetar a organização); e procurar os seus melhores interesses (por exemplo relatar perigos de incêndio ou atividades suspeitas, por exemplo), mesmo quando representam um grande custo pessoal;
- O **autodesenvolvimento** inclui comportamentos voluntários dos colaboradores para melhorar os seus conhecimentos, competências e aptidões. Parece ser uma forma discricionária de comportamento dos colaboradores distinta das restantes dimensões, e pode melhorar a eficácia organizacional através de mecanismos diferentes dos vigentes para outras categorias, mesmo que ainda não tenha recebido confirmação empírica.

Estas dimensões assemelham-se com as dimensões do comportamento "inovador e espontâneo" apresentadas por Katz (1964). Vejam-se, os seguintes exemplos, identificados por Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000):

- A cooperação com outros reflete-se nas **dimensões de ajuda e desportivismo**;
- A proteção da organização reflecte-se na virtude cívica e **dimensão da lealdade organizacional**;
- O voluntariado de ideias construtivas espelha a **dimensão de iniciativa individual**;

- A auto-formação reflecte-se na **dimensão de auto-desenvolvimento**;
- A manutenção de uma atitude favorável em relação à empresa reflecte-se na dimensão da **lealdade organizacional** e, possivelmente, no **desportivismo**.

Deste modo, e em síntese conclui-se que as raízes de quase todas as formas de comportamento de cidadania remetem para o estudo de Katz (1964).

Assim, ao longo deste capítulo, foram analisadas algumas temáticas que podem estar relacionadas com a liderança responsável. No início do capítulo, começou-se por definir o conceito de liderança responsável e a distinção deste estilo de liderança com os restantes presentes na literatura. Um dos aspetos mais salientados na literatura da liderança responsável, é a relação desta com a responsabilidade social. À luz destas evidências, constata-se a necessidade de estudar empiricamente o papel de um líder responsável na perceção de responsabilidade social. O papel de um líder organizacional tem sido estudado na literatura pelos resultados que trará nas atitudes e nos comportamentos dos indivíduos no contexto organizacional. No presente capítulo, deu-se ênfase à identificação organizacional, enquanto atitude e aos comportamentos de cidadania organizacional.

Tendo concluído a revisão de literatura desta dissertação, seguidamente, procede-se à descrição do estudo empírico realizado.

## CAPÍTULO 3 – MODELO DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

À medida que o papel das organizações tem vindo a sofrer alterações, bem como as suas responsabilidades para como os *stakeholders* internos e externos, a literatura começa a aprofundar os seus estudos neste domínio, surgindo um novo modelo de liderança, a liderança responsável. Apesar da pertinência do estudo no que concerne à relação entre a liderança responsável e a responsabilidade social, a literatura é praticamente inexistente relativamente ao tema, dado que é relativamente recente e escassa no que toca a estudos de natureza empírica. Contudo, alguns estudos ajudam a entender a sua pertinência e a necessidade de se investir nesta matéria, assim como nos resultados que podem advir, como por exemplo na identificação organizacional e, conseqüentemente, nos comportamentos de cidadania organizacional.

Para uma melhor compreensão da relação da liderança responsável e responsabilidade social e dos resultados que podem advir fruto desta ligação, baseamo-nos na teoria da identidade social (Tajfel, 1974), na teoria dos *stakeholders* (Freeman & Reed, 1983) e na teoria da troca social (Blau, 1964).

Neste capítulo, é apresentado o modelo de análise e são formuladas as hipóteses a testar neste trabalho.

### 3.1. Desenvolvimento das Hipóteses de Trabalho

De acordo com Waldman & Siegel (2008), os estudos têm ignorado o papel da liderança na promoção da responsabilidade social, o que pode conduzir a conclusões imprecisas sobre os antecedentes e as conseqüências deste tipo de atividades de caráter mais social. Face às lacunas existentes na literatura, o campo da liderança responsável veio contribuir para a compreensão da responsabilidade social no panorama organizacional e a crescente necessidade de abordar a responsabilidade dos líderes organizacionais (Voegtlin, 2011). Esta contribuição é particularmente importante se percebermos o papel da liderança responsável, ou seja, que procura criar mudanças sociais e facilitar a colaboração com uma variedade de *stakeholders*, internos e externos (Groves & LaRocca, 2011b). Desta forma, os colaboradores quando percebem na sua organização uma postura proativa em relação aos *stakeholders* tendem a contribuir para a organização aumentando o seu desempenho (Doh, Stumpf, & Tymon, 2011). Nesta perspetiva, estes autores pretendem realçar a importância da existência de uma cultura positiva em prol dos *stakeholders*, uma vez que os colaboradores não são alheios às iniciativas que a organização desenvolve em prol da sociedade.

Os líderes responsáveis podem influenciar a percepção de responsabilidade social levada a cabo pela organização ao sensibilizar os seus colaboradores para as possíveis consequências sociais e ambientais das ações corporativas, enfatizando, e também demonstrando nas suas próprias ações, a importância das partes interessadas neste processo (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012). Os líderes terão que ser modelos em termos de boas práticas de responsabilidade social, tentando, assim, promover uma cultura ética, bem como enfatizando a necessidade da responsabilidade social e a importância da mesma, direcionando os indivíduos e organizações a ouvi-los e a fazer o que é certo para o seu negócio e para a sociedade (Ruitter, Schaveling, Ciulla, & Nijhof, 2018). A teoria dos *stakeholders* serve, então, de moldura teórica no sentido em que oferece uma visão mais completa de como a liderança responsável influencia os processos e os resultados da organização (Antunes & Franco, 2016). Nesta perspetiva, a liderança responsável requer líderes moralmente conscientes, disponíveis para os diferentes *stakeholders* internos e externos da organização e cientes das responsabilidades das empresas na sociedade atual (Pless, 2007).

O papel destes líderes consiste em enfatizar a necessidade da responsabilidade social corporativa e fornecer aos colaboradores sentido e significado face às atividades de cariz social promovidas pela organização onde estão inseridos (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012). A verdade é que, na literatura, a relação entre responsabilidade social e liderança tem sido estudada sobretudo pelo prisma das vantagens que podem advir desta relação. De acordo com Christensen, Mackey, & Whetten (2013), a responsabilidade social corporativa fornece contexto e resultados aos diversos investigadores da liderança e os estudos sobre liderança oferecem modelos de processos e mecanismos explicativos da responsabilidade social corporativa.

Em suma, se os líderes responsáveis conseguirem convencer os seus colaboradores de que a responsabilidade social é um tema importante, assim como criar um sentido de propósito para as atividades de cariz social, estes serão ativos no que toca a questões sociais e ambientais e estas questões passam a ser consideradas importantes pelos seus seguidores (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012). Neste contexto, as percepções dos colaboradores relativamente à liderança responsável podem contribuir para a responsabilidade social percebida e influenciar os seus comportamentos socialmente responsáveis (De Roeck & Maon, 2018). Desta forma, a liderança responsável pode ser vista como um antecedente das percepções da responsabilidade social e estas dependerem da orientação responsável do líder (Christensen, Mackey, & Whetten, 2013).

Portanto, conclui-se que uma liderança responsável pode contribuir para uma maior consciencialização dos seguidores relativamente à importância da responsabilidade social da organização. Este argumento permite construir a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** *A liderança responsável está positivamente associada à perceção de responsabilidade social.*

O estudo de Chan, Chow, Loi, & Xu (2018) sugeriu que os supervisores do setor hoteleiro desempenham um papel muito importante no contexto de trabalho, e por sua vez afetam as atitudes dos colaboradores, nomeadamente a identificação organizacional. Alguns estudos empíricos conferem apoio a esta relação entre a liderança e os resultados organizacionais (Walumbwa, et al., 2011; Sluss, Klimchak, & Holmes, 2008; Subba, 2019). Inclusivamente, a liderança pode influenciar a forma como os seguidores se percebem a si próprios e como se relacionam com a organização e o grupo de trabalho (van Knippenberg, Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004).

Um dos aspetos que importa ter em conta, para não descurar a eficácia associada à liderança, é ter consciência de que os líderes não lideram apenas grupos de pessoas, mas também são membros desses grupos, e que os processos de liderança são, portanto, decretados no contexto de um grupo onde há a partilha de valores e objetivos (van Knippenberg & Hogg, 2003). Esta partilha de valores está associada à liderança responsável, na medida em que os líderes pretendem alcançar uma visão de negócio significativa e comumente partilhada com todas as partes afetadas (Maak, 2007). Tendo em consideração que um líder responsável se preocupa com os outros e com a partilha de valores que se centram na consideração pelos outros (Voegtlin, 2011), pode-se afirmar que o mesmo poderá influenciar a identificação dos seus seguidores com a organização.

De forma a perceber a relação entre a liderança responsável e a identificação, é necessário ter em atenção as práticas responsáveis defendidas por este modelo de liderança. Se os colaboradores consideram que a organização e os seus líderes adotam práticas de responsabilidade social irão identificar-se mais com a mesma e com os valores que esta defende (Park & Levy, 2014). Tendo em conta a teoria da identidade social (Tajfel, 1974), é possível presumir que a liderança responsável pode influenciar positivamente a identificação organizacional, na medida em que o líder que tem um comportamento responsável face aos diferentes *stakeholders* pode contribuir para uma maior identificação com os valores da organização. Esta teoria da identidade social postula que quanto mais os indivíduos se identificarem com a organização enquanto coletivo (Tajfel, 1974), mais motivados e mais eficazes serão no desempenho nas suas funções (van Knippenberg, 2000). De acordo com esta ideia, os indivíduos passam

a encarar os objetivos da organização como seus, passando a estar mais identificados com a organização e isso motiva-os a trabalhar em prol dos interesses do grupo, o que, por sua vez, pode afetar o desempenho individual e da organização como um todo.

Neste sentido, estes estudos permitem formular a seguinte hipótese:

**Hipótese 2:** *A liderança responsável está positivamente associada à identificação organizacional.*

Quando um colaborador percebe positivamente os valores da empresa e as iniciativas socialmente responsáveis, sentir-se-á mais próximo da empresa e dos colegas de trabalho, e estará mais disponível para desenvolver esforços para atingir os objetivos do grupo com o qual se identifica (Park & Levy, 2014). Neste caso, os colaboradores irão sentir a necessidade de retribuir positivamente em resposta às práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela organização (Story & Neves, 2015). Recorrendo à teoria de identidade social (Tajfel, 1974), a literatura sugere que a RSC comunica os valores subjacentes da empresa, que podem levar as pessoas a formar uma forte ligação psicológica com ela (ou seja, identificação organizacional) e assim desencadear comportamentos que beneficiem a empresa. Nesta perspectiva, as perceções por parte dos colaboradores relativamente às práticas socialmente responsáveis promovidas pela empresa influenciam positivamente as atitudes e os comportamentos dos mesmos, nomeadamente o comportamento de cidadania organizacional (Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006; Slack, Corlett, & Morris, 2014). Os colaboradores ao se identificarem com a organização e os seus líderes, não promovem apenas valores que se ajustam aos valores de responsabilidade social, mas também desenvolvem comportamentos que vão além do exigido. Quanto mais um colaborador se identifica com a organização e o seu líder, maior a probabilidade de demonstrar atitudes e comportamentos positivos em relação à mesma, exibindo tanto no seu papel organizacional, como também comportamentos extra-papel, que beneficiarão a empresa (van Dick et al., 2008; Farooq et al., 2014). A título de exemplo, a literatura apresenta estudos sobre a influência da liderança na identificação organizacional, nomeadamente no que diz respeito à liderança servidora, ética e principalmente transformacional (He & Brown, 2013).

Desta forma, é de esperar que os colaboradores que evidenciam uma maior identificação com a organização onde estão inseridos desenvolvam comportamentos positivos tais como comportamentos de cidadania organizacional. Com base nestas suposições estabelece-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 3:** *A identificação organizacional está positivamente associada aos comportamentos de cidadania organizacional.*

Entender a relação entre a percepção de responsabilidade social e os comportamentos de cidadania organizacional é algo a que a literatura se começou a dedicar nos últimos tempos com maior afinco. Para analisar esta relação, a teoria da identidade social (Tajfel, 1974) e da troca social (Blau, 1964) são particularmente interessantes na medida em que possibilitam uma melhor compreensão da influência da percepção das práticas de responsabilidade social corporativa no comportamento positivo dos colaboradores. Os resultados do estudo de Jones (2010) demonstraram que os colaboradores retribuem através de comportamento de cidadania organizacional quando percebem práticas empresariais socialmente responsáveis. Recorrendo à teoria da troca social de Blau (1964), especificamente à noção de reciprocidade, podemos considerar que os membros organizacionais podem perceber que a responsabilidade social também é do seu interesse, enquanto *stakeholders* principais das organizações, procurando retribuir os investimentos por parte da organização no que concerne a práticas deste cariz (Glavas, 2016). Neste intercâmbio sustentado pela reciprocidade, as organizações ao garantirem boas condições de trabalho e benefícios para os seus colaboradores, estes, por sua vez, retribuem através de esforços extra (Morgeson, Aguinis, Waldman, & Siegel, 2013; Story & Neves, 2015; Glavas, 2016). Similarmente, Hansen et al., (2011), também recorrem à teoria de troca social (Blau, 1964) para explicar que quando os colaboradores percebem que o seu superior adota comportamentos socialmente responsáveis tendem a exercer um esforço suplementar na realização das funções.

As percepções face à responsabilidade social e o comportamento de cidadania organizacional são mais pronunciados nos colaboradores com níveis elevados de identidade moral (Rupp, Shao, Thornton, & Skarlicki, 2013). Nesta perspetiva, os colaboradores que partilham os mesmos valores éticos adotados pela organização, geralmente, evidenciam mais comportamentos de cidadania organizacional (Baker, Hunt, & Andrews, 2006). Por exemplo, as percepções do suporte organizacional em relação ao meio ambiente estão relacionadas significativamente com as atitudes e comportamentos dos colaboradores, nomeadamente com os comportamentos que vão além do que está estipulado em prol da sustentabilidade (Lamm, Tosti-Kharas, & King, 2015). Importa referir outra forma de resposta por parte dos colaboradores às iniciativas de responsabilidade social. A título de exemplo, as ações discricionárias de RSC, tais como doações à comunidade, não proporcionam benefícios diretos aos colaboradores, contudo, eles, enquanto membros da comunidade (e sociedade em geral), tendem a retribuir estas atividades sob a forma de comportamentos organizacionais positivos (Kim, Rhou, Uysal, & Kwon, 2017). Ou seja, quando os colaboradores percebem que sua organização investe em práticas de responsabilidade social tendem a exercer um esforço extra no seu trabalho (ou seja, além daquilo que vai ser reconhecido) (Story & Neves, 2015).

Assim, os colaboradores, ao percecionarem a organização como responsável socialmente, tendem a ser recíprocos e a desenvolver comportamentos de cidadania organizacional. Desta forma, elaborou-se a hipótese 4 em estudo:

**Hipótese 4:** *A percepção de responsabilidade social está positivamente associada aos comportamentos de cidadania organizacional.*

A literatura indica que práticas de liderança estão positivamente relacionadas com comportamentos de cidadania organizacional, o que significa que, os líderes, pelo seu exemplo, podem promover este tipo de comportamentos por parte dos seus subordinados (Al-sharafi & Rajjani, 2013). Em função do referido, uma relação de alta qualidade entre o líder e os seus subordinados está relacionada com comportamentos além do expectável, nomeadamente o comportamento de cidadania organizacional (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Em consonância, Buil, Martínez, & Matute (2019) salientam que pesquisas anteriores identificaram amplamente o comportamento de supervisão como tendo um papel fundamental no desempenho dos colaboradores da linha de frente, no setor turístico. Debruçando-se sobre esta questão, um estudo levado a cabo por Groves & LaRocca (2011a) apresenta resultados que conferem evidência empírica sobre o papel da liderança no comportamento dos subordinados. No entanto, Zhao & Zhou (2019), sugerem que o comportamento do líder responsável tem impacto no desempenho, nomeadamente nos comportamentos de cidadania organizacional, através da identificação com o seu líder. Similarmente, o estudo de Walumbwa et al., (2011) considera a identificação organizacional um dos mediadores através do qual a liderança ética influencia o desempenho (Walumbwa, et al., 2011). Desta forma, sugere-se que a liderança responsável pode ter um impacto nos comportamentos de cidadania organizacional através do papel mediador da identificação organizacional. Assim, formulou-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 5:** *A liderança responsável influencia os comportamentos de cidadania organizacional através do papel mediador da identificação organizacional.*

A verdade é que as práticas de responsabilidade social contribuem para uma imagem positiva da organização, melhorando a reputação e prestígio da mesma e, eventualmente, distinguindo-a de outras organizações, neste caso do setor hoteleiro. Nesta perspetiva, as organizações do setor turístico que evidenciem comportamentos responsáveis beneficiam a sua reputação, melhorando a sua imagem junto dos *stakeholders* externos, bem como criam um clima favorável de confiança e cooperação dentro da empresa (Camilleri, 2016). É esperado que políticas de responsabilidade social, implementadas pela

gestão e líderes de topo da organização, sirvam de exemplo para o modelo de comportamento valorizado na organização e, conseqüentemente, influenciem a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional.

Os colaboradores, enquanto *stakeholders*, formam percepções quanto às práticas de responsabilidade social interna (ou iniciativas relacionadas com a responsabilidade social direcionadas para os colaboradores, nomeadamente) e iniciativas de responsabilidade social externa (ou iniciativas de responsabilidade social direcionadas aos *stakeholders* externos) (De Roeck & Maon, 2018). As percepções por parte dos colaboradores face às práticas de responsabilidade social da empresa influenciam positivamente as atitudes e os comportamentos dos mesmos, nomeadamente o comportamento de cidadania organizacional (Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006; Slack, Corlett, & Morris, 2014; Ong, Mayer, Tost, & Wellman, 2018). Assim, de acordo com a norma da reciprocidade, se a organização exhibe práticas de responsabilidade social, essas práticas beneficiam o indivíduo, que vai, por sua vez, retribuir com comportamentos benéficos para a organização, como os comportamentos de cidadania organizacional.

Apesar de acreditarmos que uma liderança responsável pode afetar diretamente os comportamentos de cidadania dos seguidores, sugerimos que a influência dos líderes responsáveis nos comportamentos dos seguidores é mediada pela percepção de responsabilidade social. Ou seja, tendo novamente em conta a teoria da identidade social e da troca social (Blau, 1964), considera-se que os líderes responsáveis podem desenvolver nos seguidores percepções sobre a importância da responsabilidade social e desta forma contribuir para ações recíprocas ao nível dos comportamentos de cidadania organizacional. Desta forma, formulou-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 6:** *A liderança responsável influencia os comportamentos de cidadania organizacional através do papel mediador da percepção de responsabilidade social.*

Os líderes responsáveis são modelos em relação ao comportamento de cidadania organizacional, pois pensam nas conseqüências para as partes interessadas do ponto de vista social, político, ambiental e incorporam as mesmas nos processos de tomada de decisão (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012). Isso ajuda a resolver as necessidades de ambos os lados e mostra um envolvimento com a sociedade, que vai além do que é solicitado. Por outras palavras, estes líderes ao revelarem-se preocupados e agindo em prol das outras partes interessadas, tornam-se um exemplo para os seus subordinados na medida em que desempenham tarefas/atividades além daquilo que está estabelecido no contrato de trabalho, nomeadamente os comportamentos de cidadania organizacional. Deste modo, os colaboradores ao reconhecerem os líderes responsáveis como modelos e exemplos a seguir, é provável que reconheçam a

importância da responsabilidade social para a organização e desta forma se identifiquem mais com a organização e o seu líder, desenvolvendo mais comportamentos de cidadania organizacional (Zhao & Zhou, 2019).

Tendo por base a teoria da identidade social (Tajfel 1974), a mesma diz que os indivíduos procuram identificar-se com grupos que lhes permitem ver a sua identidade de uma forma distinta e positiva. Uma imagem positiva de uma organização contribui para uma identificação organizacional mais forte que, por sua vez, resulta em várias consequências a nível individual, tais como comportamentos de cidadania organizacional (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Baseando-nos no modelo proposto pelos autores, este pode explicar a identificação dos colaboradores, ou seja, centra-se em duas imagens chave, nomeadamente a identidade organizacional percebida e imagem externa interpretada. Cientes que os colaboradores avaliam o carácter organizacional da empresa, assim como não são alheios àquilo que os outros pensam sobre organização onde estão inseridos (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994), Glavas & Godwin (2013) desenvolveram um modelo que visa compreender o impacto da perceção de responsabilidade social corporativa na identificação organizacional dos colaboradores. Este estudo conclui que uma empresa que adote comportamentos, estratégias e práticas de responsabilidade social pode ajudar a projetar uma imagem interna mais positiva junto dos seus colaboradores, que por sua vez fortalecerá a identificação organizacional. Dito por outras palavras, a responsabilidade social, através do impacto positivo na imagem e atratividade da organização, vai promover a identificação dos colaboradores.

A verdade é que cada vez mais, os colaboradores procuram organizações cujas preocupações não se restringem ao negócio em si, à componente económica. Estes visam estar inseridos em empresas com preocupações além do exigido, procurando empresas que estabelecem laços e boas relações com outros *stakeholders* (Su & Swanson, 2019). Tendo por base esta ideia anterior, Carmeli, Gilat, & Waldman (2007) demonstram que o prestígio organizacional percebido relativamente à responsabilidade social tem um impacto maior na identificação do colaborador com a organização do que o prestígio organizacional percebido em termos de desempenho financeiro e de mercado. Esta visão positiva dos colaboradores face a uma organização socialmente responsável é ainda mais evidente em indivíduos com uma identidade moral mais forte (vs. fraca), desenvolvendo uma maior identificação moral com o superior (May, Chang, & Shao, 2014).

Deste modo, é de esperar que os colaboradores que trabalham em organizações socialmente responsáveis e que as percecionam como tal, evidenciem uma maior identificação com a empresa onde

estão inseridos e desenvolvam comportamentos positivos tais como comportamentos de cidadania organizacional. Neste caso, os colaboradores irão sentir a necessidade de retribuir positivamente em resposta às práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela organização (Story & Neves, 2015). Se os colaboradores consideram que a organização onde trabalham adota práticas de responsabilidade social irão identificar-se mais com a mesma e com os valores que esta defende. Por outro lado, ao percecionarem a organização como responsável socialmente tenderão a ser recíprocos e a desenvolver comportamentos de cidadania organizacional.

Desta forma, a última hipótese de trabalho reconhece o impacto do líder responsável nos comportamentos de cidadania mediado através da perceção de responsabilidade social e dessa forma (ou de forma sequencial) na identificação organizacional. Desta forma formulou-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 7:** *A liderança responsável influencia os comportamentos de cidadania organizacional através do papel mediador da perceção de responsabilidade social e da identificação organizacional, sequencialmente.*

Neste capítulo foram apresentadas as hipóteses que se pretendem testar no presente estudo e que são ilustradas na **Figura 2** (modelo de investigação). No capítulo seguinte é apresentada a metodologia e as opções seguidas na construção deste estudo.

**Figura 2** - Modelo de investigação



**Nota:**

H1: LR (variável independente) - PRS (variável dependente)

H2: LR (variável independente) - IO (variável dependente)

H3: IO (variável independente) - CCO (variável dependente)

H4: PRS (variável independente) - CCO (variável dependente)

**H5:** IO (mediadora) - LR - CCO

**H6:** PRS (mediadora) - LR - CCO

**H7:** PRS e IO (variáveis mediadoras sequenciais) - LR- CCO



## **CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA**

Neste capítulo, é apresentado o enquadramento da investigação e os procedimentos metodológicos aplicados na realização desta investigação, de forma a atingir os objetivos propostos. Primeiramente, é apresentada a metodologia utilizada no decurso desta investigação e os motivos subjacentes a esta escolha. De seguida, são descritas as variáveis envolvidas no presente estudo e o modo como foram avaliadas, especificando as escalas que o integram e o seu respetivo grau de fiabilidade. São ainda descritas as fases que envolveram a aplicação do instrumento de medida, bem como os procedimentos estatísticos adotados para testar o modelo e as hipóteses formuladas. A isto acresce alguma informação acerca dos inquiridos, tornando possível ao investigador conhecer a sua amostra.

Segue a apresentação, de forma detalhada, das técnicas de recolha de dados necessárias para o estudo das variáveis em questão.

### **4.1. Caracterização da Pesquisa**

Para se avançar com o desenvolvimento empírico deste trabalho, foi escolhida uma abordagem quantitativa. Como metodologia para a recolha de dados, será utilizado o questionário. Os questionários aplicados serão constituídos, na sua grande maioria, por questões cujas respostas assentam em escalas validadas na literatura. A preferência pelo método quantitativo justifica-se pela dimensão do objeto de estudo e pela possibilidade de quantificar “uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 189). Tendo em consideração as variáveis em estudo e o tipo de população, o questionário é a ferramenta mais adequada, assim como é simples e direto, não requerendo demasiado tempo ao inquirido (McClelland, 1994).

Desta forma, a escolha de uma metodologia quantitativa é a que melhor se ajusta aos objetivos da pesquisa, ou seja, encontrar relações entre as variáveis e testar um modelo teórico definido a priori. Neste sentido, optou-se por recolher a informação através de um inquérito por questionário. Além disso, o presente estudo pretendia cobrir extensivamente e de uma forma sistematizada uma diversidade de tópicos, o que pela via das entrevistas seria dificilmente alcançável. Apesar das limitações que são apontadas ao inquérito por questionário enquanto técnica de investigação empírica, desde não oferecer garantia de que a maioria das pessoas o devolvam devidamente preenchido, pode carecer de objetividade, dificuldades na compreensão das questões por parte dos inquiridos, entre outras razões, ainda assim este é o método que melhor se aplica para dar seguimento a esta investigação (Gil, 1999). De forma a

garantir um número considerável de respostas e testar o modelo teórico e as hipóteses formuladas, foi necessário conduzir a investigação em diferentes organizações.

No que concerne ao tipo de metodologia de investigação e, atendendo aos objetivos definidos, o presente estudo é do tipo correlacional e transversal. Do tipo correlacional, porque visa o estabelecimento de relações entre variáveis, e transversal porque as medições são feitas num único "momento". No que toca aos estudos transversais, estes acarretam as suas vantagens e desvantagens. Como vantagem pode ser considerada a obtenção de informações sobre a realidade de forma rápida e sem acarretar muitos custos. Uma das principais desvantagens consiste na visão estática da realidade, no sentido em que dados são recolhidos num único momento não permitindo aos investigadores a possibilidade de acompanhar mudanças e tendências que podem ocorrer com o passar do tempo (Bethlehem, 1999).

O questionário foi, então, o instrumento de recolha de dados escolhido para efeitos da presente pesquisa. A escolha recaiu sobre esta metodologia de recolha de dados tendo em consideração a natureza do estudo e do tipo de informação que se pretendia obter.

Tendo sido apresentados os principais motivos que determinaram a escolha do inquérito por questionário, importa dar a conhecer as principais etapas de desenvolvimento do mesmo, desde a redação da versão provisória à final.

#### 4.2. Descrição do Método da Recolha de Dados

A construção do questionário iniciou-se com a recolha de instrumentos de referência disponíveis na literatura para cada variável que integra o modelo teórico. Esta escolha justifica-se pelo tempo para realizar a dissertação, mas também na utilização de escalas já validadas na literatura. As principais preocupações centraram-se na pesquisa de instrumentos com boas qualidades psicométricas, especialmente ao nível da consistência interna e da sua adequação aos fins a que esta pesquisa se propõe alcançar. Apesar de terem sido aplicadas, pensadas e validadas noutros contextos culturais, procurou-se integrar escalas que já foram aplicadas em estudos do setor hoteleiro, uma vez que este setor de atividade apresenta características e necessidades diferentes das dos outros setores de atividade.

Uma vez que para a formulação do questionário recorreu-se às escalas existentes na literatura, foi necessário traduzir as mesmas para português. Sempre que possível procurou-se traduzir de forma literal as afirmações originais, no entanto para algumas afirmações foi necessário adequar a formulação semântica à particularidade da língua portuguesa e ao estudo em questão. Por exemplo, colocar em algumas

afirmações “O meu hotel...”, tal como os trabalhos de investigação recomendaram (Ma, Qu, Wilson, & Eastman, 2013; Park & Levy, 2014).

A primeira versão do instrumento de medida foi submetida a um pré-teste e das alterações sugeridas neste processo resultou a versão final do questionário. O questionário é composto por cinco partes.

A primeira parte é composta por uma escala de 5 itens para medir a liderança responsável, tendo sido desenvolvida para avaliar a perceção dos colaboradores relativamente ao líder e ao seu comportamento para com os diferentes *stakeholders*.

A segunda parte do questionário integra a escala de 22 itens proposta por Park & Levy (2014), visando estudar a perceção dos colaboradores da linha da frente relativamente às iniciativas de responsabilidade social adotadas pelo hotel. O questionário desenvolvido por estes autores divide as práticas socialmente responsáveis pelos destinatários das iniciativas de responsabilidade social, ou seja, uma parte é destinada às práticas que envolvem os colaboradores.

A terceira parte contempla questões referentes à identificação organizacional, utilizando para o efeito 6 itens da escala desenvolvida por Mael & Ashforth (1992).

A quarta parte do questionário refere-se aos comportamentos de cidadania organizacional e inclui 22 itens da escala de Ma, Qu, Wilson, & Eastman (2013). A escala desenvolvida por estes autores subdivide-se em três dimensões, nomeadamente os comportamentos adotados pelos colaboradores da linha da frente do ramo da hotelaria para com a organização, os líderes e colegas (indivíduo) e os clientes, sendo avaliada numa escala de resposta do tipo *Likert* de 5 pontos. A opção por 5 e não 7 pontos como a escala original deveu-se a uma questão de coerência do questionário.

Por fim, a última parte que encerra o questionário, ficou reservada para os dados biográficos, mais concretamente a idade, o género, o estado civil, as habilitações académicas, a função exercida, a classificação do hotel (4 ou 5 estrelas), o regime de trabalho e o tempo de serviço. A partir destas informações torna-se possível, para além de caracterizar a amostra, identificar algumas características importantes para o estudo. As questões, nesta parte, tiveram por inspiração trabalhos realizados neste setor de atividade (Ma, Qu, Wilson, & Eastman, 2013; Park & Levy, 2014) e cujas escalas também foram utilizadas no questionário do presente estudo (ver APÊNDICE A).

As escalas utilizadas neste questionário têm em comum o mesmo modelo de resposta: tipo *Likert*, avaliada em 5 pontos por forma a tornar o questionário mais compreensível, pelo que é solicitado aos inquiridos que indiquem o seu nível de concordância com base nas seguintes possibilidades de resposta:

1, Discordo Totalmente; 2, Discordo; 3, Não Discordo Nem Concordo; 4, Concordo e 5, Concordo Totalmente.

Relativamente à primeira escala sobre a liderança responsável, os inquiridos para avaliar os itens baseiam-se nas seguintes possibilidades: 1, De modo nenhum; 2, De vez em quando; 3, Às vezes; 4, Bastante frequentemente e 5, Frequentemente, se não sempre.

#### 4.2.1. Escala da Liderança Responsável

Para estudar este construto, recorreu-se à escala de Voegtlin (2011), que incluiu cinco itens para avaliar o comportamento do líder com os diferentes *stakeholders*, a fim de estudar este construto empiricamente.

De forma a desenvolver uma escala válida e confiável, Voegtlin (2011) procurou seguir os passos necessários para o desenvolvimento de uma escala. Os passos foram os seguintes: (1) geração rigorosa dos itens e avaliação dos mesmos por especialistas da área; (2) verificação da validade do conteúdo; (3) avaliação da consistência interna das medidas; (4) realização de teste de validade convergente; (5) realização de um teste de validade discriminante e (6) procurou prever a validade nomológica (preditiva), confirmando empiricamente as hipóteses teóricas. Estes passos foram dados nos diferentes estudos realizados para a elaboração e validação desta escala. Inicialmente, a escala era constituída por 46 itens, pelo que até chegar à escala atual, os autores desenvolveram cinco estudos, com diferentes amostras, para determinar a sua validade.

Durante os vários estudos para a sua validação, os resultados dos mesmos evidenciavam que a escala de liderança responsável discursiva apresentava boas propriedades psicométricas, correlacionadas com construções teoricamente relacionadas (liderança ética e transformacional), no entanto eram empiricamente distintas e poderia prever hipóteses teóricas. Além disso, os estudos revelaram que a escala em estudo mostrava um construto unidimensional com alta consistência, bem como validade discriminante e preditiva.

Importa realçar que a escala é antecedida pela definição do termo *stakeholders*, bem como questões relativas à frequência de interação com diferentes grupos de partes interessadas através de onze itens. Esta forma de organização do questionário pretende familiarizar os inquiridos com o termo *stakeholder*, ao questionar a interação com as diferentes partes interessadas, permite ao inquirido identificar quais os grupos de interesse com os quais o líder pode interagir, incluindo ainda a possibilidade de

mencionar outros. Neste sentido, e antecipando alguns problemas que podem surgir na aplicação do questionário relacionados com o conceito *stakeholders*, optou-se por apresentar a mesma definição sugerida pelo autor da escala (Voegtlin, 2011).

No seu estudo, Voegtlin (2011) verifica que os líderes em posições hierárquicas superiores eram mais frequentemente vistos como líderes responsáveis. Além disso, durante a aplicação do pré-teste foi possível colocar a questão a alguns colaboradores e o seu parecer sobre a mesma, concluindo-se que os inquiridos para responderem aos itens em questão, deveriam remeter-se ao líder da organização. Face a isto, na aplicação do questionário, foi realçado quem deveriam ter como referencial para responderem às questões. Assim, o referencial deveria ser o Administrador do Hotel uma vez que no setor hoteleiro, o supervisor é alguém que gere uma área específica não sendo responsável pela gestão geral, salvo se se tratar de um hotel de menor dimensão e com menos colaboradores.

Os itens utilizados encontram-se na tabela abaixo, assim como o valor do *alpha* de *cronbach* obtido pelo autor original da escala.

**Tabela 3** - Escala da Liderança Responsável

<b>Dimensão teórica</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Itens Considerados</b>
<b>Liderança Responsável</b>	$\alpha=0,94^*$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demonstra conhecimento das reivindicações mais relevantes feitas pelas partes interessadas.</li> <li>2. Considera as conseqüências das decisões para as partes interessadas quando afetadas.</li> <li>3. Envolve as partes interessadas afetadas no processo de tomada de decisão.</li> <li>4. Avalia e analisa diferentes reivindicações das partes interessadas antes de tomar uma decisão.</li> <li>5. Tenta chegar a um consenso entre as partes interessadas afetadas.</li> </ol>

**Nota:** \* *Alpha* de *Cronbach* relativo à escala original (Voegtlin, 2011)

#### 4.2.2. Escala da Percepção de Responsabilidade Social

Ao desenvolver esta medida, Park & Levy (2014) pretendiam um instrumento que abrangesse o setor hoteleiro e as práticas de responsabilidade social que melhor se aplicam a este setor de atividade. Desenvolvida para avaliar as percepções dos colaboradores relativamente às práticas socialmente responsáveis da sua organização, inserida no ramo da hotelaria, esta medida é, então, composta por 22 itens. Este estudo realizou uma análise das escalas já existentes na literatura e selecionou os itens que estão mais relacionados com a prestação de serviços no setor hoteleiro.

Inspirados por estudos anteriores, Park & Levy (2014) dividiram a escala em três dimensões, as quais integravam as iniciativas de responsabilidade social em relação aos interessados ou beneficiários dessas práticas, na medida em que as atividades de responsabilidade social são melhor compreendidas teoricamente e testadas empiricamente quando são organizadas por tipos de partes interessadas (por exemplo, clientes, colaboradores) em vez de tipos de responsabilidades (por exemplo, económica, jurídica). Estes itens de percepção de responsabilidade social corporativa resultaram em três dimensões: RSC-Ambiente e Comunidade (onze itens); RSC-colaboradores (seis itens); e RSC-Clientes (cinco itens) **(Tabela 4)**.

Para cada um dos itens, os inquiridos são convidados a indicar o grau de (des)concordância, usando uma escala de *Likert* com cinco níveis de concordância (em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e o 5 ao “Concordo Totalmente”). No entanto, optou-se por não ser colocada a opção “Não Aplicável”, ao contrário do estudo original, porque os questionários foram entregues em papel e, por isso, os inquiridos tinham a possibilidade de não responder às questões.

Assim, a escolha desta escala deve-se ao facto de a mesma considerar aspetos importantes para o setor hoteleiro bem como as suas particularidades. O questionário foi aplicado aos colaboradores da linha da frente, que são eles próprios objeto das práticas de responsabilidade social interna. Adicionalmente, verifica-se que a escala, na versão original, evidenciava uma elevada fiabilidade, apresentando valores de *alpha* de *cronbach* superiores a 0,80 (Park & Levy, 2014).

A **Tabela 4** inclui as dimensões subjacentes ao modelo teórico, os valores de *alpha* de *cronbach* e os itens considerados para cada uma das dimensões.

**Tabela 4** - Escala da Percepção de Responsabilidade Social

Dimensões teóricas	Alpha de Cronbach	Itens Considerados
PRS Ambiente e Comunidade	$\alpha=0,947^*$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O meu hotel incorpora preocupações ambientais nas decisões do negócio.</li> <li>2. O meu hotel reporta o desempenho ambiental do hotel.</li> <li>3. O meu hotel encoraja os hóspedes a reduzir o seu impacto ambiental através de programas e iniciativas.</li> <li>4. O meu hotel apoia financeiramente iniciativas ambientais de outras organizações.</li> <li>5. O meu hotel tenta, de forma ativa, reduzir o impacto ambiental das suas atividades.</li> <li>6. O meu hotel procura, de forma ativa, comprar produtos e serviços que minimizam os impactos ambientais.</li> <li>7. O meu hotel ajuda a melhorar a qualidade de vida da comunidade local.</li> <li>8. O meu hotel trabalha, de forma ativa, com organizações nacionais/internacionais que promovem negócios responsáveis.</li> <li>9. O meu hotel apoia financeiramente instituições de caridade locais por meio de doações, patrocínios de eventos e/ou fornece bens e serviços.</li> <li>10. O meu hotel incorpora os interesses da comunidade nas decisões do negócio.</li> <li>11. O meu hotel incentiva os colaboradores a envolverem-se ativamente com organizações comunitárias.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O meu hotel trata os nossos colaboradores de maneira justa e respeitosa.</li> <li>2. O meu hotel oferece aos colaboradores salários justos e razoáveis.</li> </ol>

PRS Colaboradores	$\alpha=0,921^*$	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. As políticas do meu hotel promovem um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores.</li> <li>4. O meu hotel incorpora os interesses dos colaboradores nas decisões do negócio.</li> <li>5. O meu hotel oferece um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os colaboradores.</li> <li>6. O meu hotel incentiva os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.</li> </ol>
PRS Clientes	$\alpha=0,849^*$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A satisfação do cliente é muito importante para o meu hotel.</li> <li>2. Um dos princípios mais importantes do meu hotel é oferecer serviços e produtos de alta qualidade aos nossos clientes.</li> <li>3. O meu hotel é sensível às reclamações dos nossos clientes.</li> <li>4. O meu hotel incorpora os interesses dos clientes nas decisões do negócio.</li> <li>5. O meu hotel respeita os direitos do consumidor além dos requisitos legais.</li> </ol>

**Nota:** \*Alpha de Cronbach relativo à escala original (Park & Levy, 2014)

#### 4.2.3. Escala Identificação Organizacional

A escala da identificação organizacional é composta pelos 6 itens da escala original de Mael & Ashforth (1992). Tendo em consideração que a identificação organizacional é a percepção de unidade ou de pertença à organização (Mael & Ashforth, 1992), esta escala visa avaliar o grau em que os inquiridos se identificam com a organização onde estão inseridos. Alguns dos itens considerados são: “Quando alguém critica o hotel, sinto isso como um insulto pessoal”; “Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca do hotel”; “O sucesso deste hotel é o meu sucesso”. Tomando por referência o estudo levado a cabo por Lu, Capezio, Restubog, Garcia, & Wang (2016), alguns itens sofreram adaptações decorrentes do contexto em que se realizava o estudo, pelo que o termo “organização” foi substituído pelo termo “hotel”.

Um dos motivos da escolha desta escala ficou a dever-se aos resultados psicométricos da mesma no estudo de Lu et al. (2016), que se centra no mesmo setor de atividade deste estudo, a hotelaria, e apresenta um valor de *alpha* de *cronbach* bastante elevado ( $\alpha = 0.89$ ).

Na **Tabela 5**, que se apresenta de seguida, estão patentes os itens considerados como referência e o valor do *alpha* de *cronbach* associado.

**Tabela 5** - Escala da Identificação Organizacional

<b>Dimensão teóricas</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Itens Considerados</b>
Identificação Organizacional	$\alpha = 0,87^*$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quando alguém critica o hotel, sinto isso como um insulto pessoal.</li> <li>2. Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca do hotel.</li> <li>3. Quando falo deste hotel, digo mais vezes “nós” do que “eles”.</li> <li>4. O sucesso deste hotel é o meu sucesso.</li> <li>5. Quando alguém elogia o meu hotel, sinto isso como um elogio pessoal.</li> <li>6. Se uma história na comunicação social criticasse o hotel, sentir-me-ia embaraçado.</li> </ol>

**Nota:** \* *Alpha* de *Cronbach* relativo à escala original (Mael & Ashforth, 1992)

#### 4.2.4. Escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Existem na literatura variadas escalas validadas para medir a variável comportamentos de cidadania organizacional. A escala desenvolvida por Williams & Anderson (1991) constitui um exemplo disso e já foi aplicada ao setor hoteleiro. Assim, e de forma a compreender estes comportamentos no setor hoteleiro, Ma, Qu, Wilson, & Eastman (2013) decidiram acrescentar ao modelo proposto por Williams & Anderson (1991) uma terceira dimensão que, segundo estes autores, é importante no setor hoteleiro. Esta terceira dimensão diz respeito ao comportamento do colaborador que vai além da descrição específica da função desempenhada e que se direciona aos clientes.

Relativamente às duas primeiras dimensões, Williams e Anderson (1991) procuram dividir o construto em duas dimensões, nomeadamente o CCO direcionado à organização e o CCO direcionado às pessoas que trabalham na organização (os líderes e os colegas de trabalho). Por outro lado, a terceira dimensão, os comportamentos direcionados aos clientes estão presentes no estudo de Ma et al. (2013) e no estudo de Bettencourt, Gwinner, & Meuter (2001). Uma vez que a escala original não tinha como objetivo distinguir o comportamento de cidadania organizacional na vertente dos clientes, Ma et al. (2013) adaptaram a maioria dos itens da dimensão de prestação de serviço para a dimensão CCO-Clientes. Esta dimensão apresenta itens como “tenho sempre uma atitude positiva no trabalho”; “sou sempre extremamente cortês e respeitoso com os clientes”; “sigo as diretrizes de atendimento ao cliente com extremo cuidado”, entre outros (ver **Tabela 6**).

A escala original proposta por Ma et al. (2013) usou uma escala de *Likert* de 7 pontos, variando entre: (1) “Discordo Totalmente”; (2) “Discordo Moderadamente”; (3) “Discordo Ligeiramente”; (4) “Não Concordo, Nem Discordo”; (5) “Concordo Ligeiramente”; (6) “Concordo Moderadamente” e (7) “Concordo Totalmente”. Para uniformizar as escalas de resposta do questionário e tornar mais perceptível a sua compreensão, optou-se por usar uma escala de *Likert* de 5 pontos para todas as questões.

Assim, a preferência por esta escala para medir o CCO face às demais existentes na literatura deve-se ao facto de a análise ter utilizado uma bateria de testes estatísticos, que determinaram que o ajuste geral da estrutura tridimensional é muito bom (Ma, Qu, Wilson, & Eastman, 2013). A título de exemplo, veja-se os valores *alpha* de *cronbach* estão todos acima 0,90, excedendo o valor limiar de 0,7 (Fornell & Larcker 1981). Em relação aos valores da variância média extraída das três dimensões do CCO, verificou-se uma boa validade desta escala e todos os itens apresentaram *loadings* acima de 0,5. Outro aspeto que justifica a preferência por esta escala deve-se ao facto de estudar os comportamentos de cidadania organizacional no setor hoteleiro, tendo como objeto de estudo os colaboradores que estabelecem contacto direto com os clientes. Esta adaptação da escala ao setor de atividade em questão é uma mais-valia para uma análise mais congruente, na medida em que procura perceber se os itens estão enquadrados com a tarefa e o ambiente (Lepine, Erez, & Johnson, 2002). Para Lepine, Erez, & Johnson (2002) não faz sentido colocar questões aos colaboradores sobre determinados comportamentos que não se aplicam à sua atividade e não se enquadram no setor de atividade.

Na **Tabela 6** que se apresenta de seguida, estão expostos os itens considerados e os valores do *alpha* de *cronbach* associados a cada uma das três dimensões.

**Tabela 6** - Escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

<b>Dimensões teóricas</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Itens Considerados</b>
CCO Organização	$\alpha=0,95^*$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu avisarei com antecedência quando tiver de faltar ao trabalho.</li> <li>2. A minha assiduidade no trabalho é acima da média.</li> <li>3. Tenho menos pausas do que as que estão estabelecidas.</li> <li>4. Não reclamo de coisas que não têm importância no trabalho.</li> <li>5. Sigo as regras informais a fim de manter a ordem.</li> <li>6. Eu protejo a propriedade (os bens) do nosso hotel.</li> <li>7. Digo coisas boas sobre o nosso hotel ao conversar com pessoas de fora.</li> <li>8. Eu promovo, de forma ativa, os produtos e serviços do hotel.</li> </ol>
CCO Indivíduo	$\alpha=0,94^*$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ajudo os meus colegas quando estão sobrecarregados de trabalho.</li> <li>2. Ajudo os meus colegas, que estiveram ausentes, a terminar o seu trabalho.</li> <li>3. Dedico tempo a ouvir os problemas e as preocupações dos meus colegas de trabalho.</li> <li>4. Esforço-me por ajudar os novos colegas de trabalho.</li> <li>5. Interesse-me pessoalmente pelos meus colegas de trabalho.</li> <li>6. Partilho avisos e notícias com os meus colegas de trabalho.</li> </ol>
CCO Clientes	$\alpha=0,94^*$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tenho sempre uma atitude positiva no trabalho.</li> <li>2. Sou sempre extremamente cortês e respeitoso com os clientes.</li> <li>3. Sigo as diretrizes de atendimento ao cliente com extremo cuidado.</li> <li>4. Respondo às solicitações e problemas dos clientes no devido tempo.</li> <li>5. Realizo tarefas com muito poucos erros.</li> <li>6. Eu, de forma consciente, promovo produtos e serviços para os clientes.</li> <li>7. Contribuo com muitas ideias para as estratégias de promoção e comunicação direcionadas aos clientes.</li> <li>8. Faço sugestões construtivas para a melhoria do serviço.</li> </ol>

**Nota:** \*Alpha de Cronbach relativo à escala original (Ma, Qu, Wilson, & Eastman, 2013)

De seguida, são apresentados os procedimentos adotados no decurso do trabalho empírico e uma caracterização da amostra.

### 4.3. Procedimentos Adotados na Recolha de Dados

Com o objetivo de assegurar a validade e precisão do instrumento de medida, bem como detetar falhas na redação e dificuldades de interpretação, a fase de aplicação do questionário foi antecedida pela realização de um pré-teste. O pré-teste foi realizado em hotéis de 3 estrelas, na cidade de Viana do Castelo, no início do mês de janeiro. Este exercício baseou-se na aplicação do questionário a 17 colaboradores que estavam em contacto direto com os clientes dos hotéis. A principal preocupação deste teste era verificar se o formulário respeitava critérios de clareza e rigor, e se os itens estavam bem formulados. Neste sentido, nesta fase, sempre que possível procurou-se interpelar diretamente os inquiridos sobre algumas dúvidas, críticas e sugestões a introduzir no instrumento de recolha de dados.

No geral, o questionário revelou estar bem estruturado e compreensível. Relativamente ao tamanho do questionário, não se considerou necessário reduzir o número de itens, até porque o tempo médio de resposta rondou os 10 minutos.

Finda esta etapa, procedeu-se à aplicação do questionário final do presente estudo. Os questionários foram respondidos pelos colaboradores do setor hoteleiro, que estabelecem contacto com os clientes, na medida em que quer a escala da perceção de responsabilidade social, quer a escala dos comportamentos de cidadania organizacional dependem exatamente desta interação do inquirido com os clientes da organização.

A entrega e recolha dos questionários decorreu entre os meses de janeiro e março de 2020. Para a sua aplicação, foi elaborado um pedido de colaboração via e-mail. No entanto, foram poucas as organizações que responderam ao pedido. Umas negaram a sua colaboração neste estudo porque estavam encerrados nessa altura para férias, ou porque simplesmente não queriam fazer parte do mesmo. Deste modo, e face a esta situação, foi necessário optar por outro tipo de abordagem. Neste sentido, optou-se pelo contacto presencial de forma a pedir diretamente para participarem no estudo. Em alguns casos foi possível falar pessoalmente com o diretor de recursos humanos ou com o próprio gestor do hotel. Ainda assim, foi necessário continuar a enviar e-mail para garantir autorização formal por parte da Direção. Nesta fase de entrega e recolha do instrumento de análise, todas as semanas foi necessário ir no mínimo uma vez a cada local em estudo para conseguir obter as respostas e renovar/relembrar o pedido de preenchimento dos questionários.

A escolha por entregar a versão do questionário em papel deveu-se à dificuldade de contactar os responsáveis via e-mail e de obter respostas, bem como à sugestão de alguns hotéis da preferência por esta metodologia. Apesar desta opção, foi necessário criar a versão em suporte digital do questionário, divulgando o *link* de resposta nos pedidos efetuados via e-mail. No total, foram preenchidos seis questionários *online*. De modo a não inviabilizar esta forma de aplicação, optou-se por não impossibilitar a submissão do questionário quando nem todas as respostas estavam completas, por se considerar que a versão em papel também permitia deixar respostas em branco. Todavia, todos os questionários *online* estavam completos, com a exceção da parte introdutória à escala da liderança responsável, que tal como nos formulários em formato papel foram as questões com mais respostas sem preencher.

De um modo geral, a receptividade foi positiva, sendo que a maior dificuldade sentida na recolha dos questionários deveu-se à própria temática em estudo, onde por vezes havia o receio por parte dos gestores/responsáveis que os seus colaboradores participassem nesta investigação. Os próprios colaboradores manifestaram algum receio em participar e, deste modo, a aplicação em formato em papel pode ter prejudicado a adesão por parte dos colaboradores por receio de serem inspecionados pelas chefias. Ainda assim, alguns colaboradores solicitaram outra forma de preenchimento por receio que a organização tivesse acesso às respostas do questionário (neste caso, optou-se por disponibilizar o questionário *online*, como já foi referido).

Na parte introdutória do questionário, apresentou-se o objetivo do estudo e esclareceu-se os respondentes quanto às garantias de confidencialidade e anonimato. Desta forma, procurou-se reforçar a confidencialidade e anonimato das fontes e apelar à sinceridade dos participantes, reforçando a ideia de que não existem respostas certas ou erradas (Hill & Hill, 2008). Adicionalmente, foi anexado um consentimento informado no qual se fazia referência à possibilidade de o inquirido abandonar o estudo se assim o pretendesse. Caso houvesse mais questões acerca do estudo, foram disponibilizados o e-mail e o contacto para o qual podiam ligar em caso de dúvidas ou necessidade de esclarecimentos adicionais.

Após a recolha de todos os questionários procedeu-se a uma inspeção prévia na qual foram excluídos da análise os questionários que, estando bastante incompletos, não seriam passíveis de tratamento estatístico.

#### 4.4. Amostra

Posteriormente à identificação dos dados que devem ser recolhidos e o instrumento a utilizar, o passo seguinte reside na definição de um processo de amostragem. A amostra do presente estudo foi

escolhida por conveniência sendo constituída por um total de 214 colaboradores do setor hoteleiro, do distrito de Viana do Castelo, Braga e Porto, tendo como único critério de inclusão que o colaborador estivesse em contacto direto com o cliente no desempenho das suas funções.

Relativamente à extensão da amostra, optou-se por uma amostragem não probabilística, por conveniência ou acessibilidade. Esta técnica visa selecionar uma amostra da população que esteja disponível, na qual os elementos são selecionados por conveniência ou facilidade (Fortin, 1999). Ainda que o investigador selecione “os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo” (Gil, 1999, p. 94), não é possível generalizar os resultados da amostra para a população, pois amostras não probabilísticas não garantem a representatividade. No caso em particular desta investigação, embora os resultados obtidos no estudo possam ser extremamente úteis para a compreensão da problemática, não se pode considerar que as mesmas conclusões se apliquem a todos os colaboradores da linha da frente do setor hoteleiro, não sendo desta forma possível generalizar os resultados obtidos.

Inicialmente, pretendia-se enviar via e-mail o questionário, o que iria permitir enveredar por uma técnica de amostragem probabilística. No entanto, por questões de tempo e acessibilidade, recorreu-se à amostragem não probabilística para conseguir dar seguimento ao estudo. Os questionários foram, então, entregues à maioria dos hotéis presentes nas regiões abrangidas neste estudo e foram entregues pedidos de autorização de forma a garantir um número de questionários considerável, além disso por questões de acessibilidade (em termos de transportes, tempo e custos associados) deu-se preferência a determinadas organizações em detrimento de outras.

Quanto à escolha do público-alvo, este foi limitado ao norte de Portugal, nomeadamente às cidades de Viana do Castelo, Braga e Porto, e aos hotéis de quatro e cinco estrelas. Para a recolha e cálculo da amostra recorreu-se ao Registo Nacional de Turismo (RNT), onde é possível encontrar por unidades de Nomenclatura das Unidades Territoriais (NUTS), os empreendimentos turísticos, neste caso do setor hoteleiro.

A escolha do setor hoteleiro justifica-se pelos próprios objetivos do estudo e pelas características deste setor de atividade. Desde logo a importância atribuída à liderança responsável e à implementação de práticas de responsabilidade social que são questões extremamente importantes no setor turístico de forma a garantir a sustentabilidade e consequente obtenção de vantagens competitivas. Por outro lado, os próprios requisitos para serem classificados como hotéis de quatro e cinco estrelas pressupõem que algumas unidades hoteleiras invistam em práticas de responsabilidade social com o intuito de ganhar

pontos através da adoção das mesmas. Além disso, as condições de trabalho no setor turístico caracterizam-se por salários baixos, trabalho precário, poucos benefícios, e sendo os colaboradores vistos como uma das principais partes interessadas, é importante estudar a perceção dos mesmos face às políticas e práticas organizacionais de cariz socialmente responsável e a sua influência no seu desempenho.

Com base na última parte do questionário é possível caracterizar a amostra. A **Tabela 7** apresenta as características demográficas e profissionais dos inquiridos. Os dados apresentados reportam-se ao número de casos válidos.

No respeitante à idade, os inquiridos apresentam idades entre os 17 e 60 anos, correspondendo a um valor médio de 32 anos, aproximadamente. Do total de indivíduos inquiridos, 74% tem idade igual ou superior a 17 anos, 16,7% idades compreendidas entre os 31 e 40 anos, 6,4% idades compreendidas entre 41 e 50 anos e, por fim, apenas 2,9% com idades no grupo etário dos 51 e 60 anos.

No que diz respeito ao género dos inquiridos, destes 114 (53,5%) são do sexo feminino e 99 (46,5%) do sexo masculino.

Relativamente ao estado civil, 175 (82,2%) são solteiros, 8 (3,7%) divorciados ou separados, 29 (13,6%) casados, e apenas 1 (0,5%) viúvo.

No respeitante à função desempenhada, 119 (55,6%) exercem funções na área da receção, 68 (31,8%) bar e restaurante, 9 (4,2%) exercem funções ligadas ao *housekeeping*, 8 (3,7%) atividades relacionadas com desporto e spa e os restantes 7 (3,3%) assumem funções ao nível da direção de serviço, ou seja, de técnico de alojamento, direção operacional, coordenação de grupos e chefe de secção.

Relativamente ao local de trabalho dos inquiridos, a maioria localiza-se no Porto 100 (46,7%), 77 (36%) em Viana do Castelo e 37 (17,3%) em Braga. Importa realçar que o distrito de Braga apresenta um menor número de questionários na medida em que foi o local onde foi mais difícil obter autorização para aplicar o estudo.

No que concerne ao regime de trabalho, 14 dos inquiridos (6,5%) trabalha em *part-time* e os restantes 200 (93,5%) em *full-time*.

Em relação ao nível das habilitações académicas, os inquiridos encontram-se escalonados da seguinte forma: 1 (0,5%) possui o 1º ciclo do ensino básico, 1 (0,5%) o 2º ciclo do ensino básico, 13 (6,1%) o 3º ciclo do ensino básico, 79 (36,9%) o ensino secundário, 12 (5,6%) o grau de bacharel, 87 (40,7%)

licenciatura, 20 (9,3%) mestrado/pós-graduação. Nenhum inquirido se enquadrava na categoria de doutor.

Relativamente à categoria do hotel, 169 (79%) trabalham em hotéis de 4 estrelas e os restantes 45 (21%) em hotéis de 5 estrelas.

Finalmente, questionou-se os inquiridos sobre o tempo de serviço na organização onde exercem funções atualmente. Assim, a antiguidade na organização reportada pelos inquiridos estrutura-se da seguinte forma: 97 (45,5%) trabalham na organização há menos de 1 ano, 82 (38,5%) trabalham há menos de 5 anos, 20 (9,4%) têm uma antiguidade de 5 a 10 anos e 14 (6,6%) estão há mais de 10 anos na organização.

Em traços largos, verifica-se que a maior parte dos inquiridos é jovem, ou seja, com idades compreendidas entre os 17 e os 30 anos, maioritariamente do sexo feminino, com habilitações ao nível da licenciatura e do secundário, pertencente ao estado civil solteiro, exercendo funções na área da receção (por exemplo, rececionista, relações públicas, bagageiro). A maioria dos inquiridos exercem funções no Porto, em hotéis de quatro estrelas, exercendo funções a tempo inteiro e o tempo de serviço na organização é inferior a um ano.

A **Tabela 7** sintetiza a informação sociodemográfica e profissional da amostra.

**Tabela 7** - Características sociodemográficas e profissionais da amostra

<b>Idade</b>	Média	31,88	
	Entre 17-30	151	74
	Entre 31-40	34	16,7
	Entre 41-50	13	6,4
	Entre 51-60	6	2,9
<b>Nº de casos válidos</b>		213	100
<b>Género</b>	Feminino	114	56,5
	Masculino	46,5	43,5
<b>Nº de casos válidos</b>		213	100
<b>Nível de Escolaridade</b>	1º ciclo do ensino básico	1	0,5
	2º ciclo do ensino básico	1	0,5
	3º ciclo do ensino básico	13	6,1

	Ensino secundário	79	36,9
	Bacharelato	12	5,6
	Licenciatura	87	40,7
	Mestrado/pós-graduação	20	9,3
	Doutoramento	0	0
<b>Nº de casos válidos</b>		213	100
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	175	82,2
	Divorciado/Separado	8	3,7
	Casado	29	13,6
	Viúvo	1	0,5
<b>Nº de casos válidos</b>		213	100
<b>Área de atuação</b>	Receção	119	55,6
	Bar e Restaurante	68	31
	<i>Housekeeping</i>	9	4,2
	Atividades de lazer	8	3,7
	Outras	7	3,3
<b>Nº de casos válidos</b>		211	100
<b>Classificação do hotel</b>	4 estrelas	169	79
	5 estrelas	45	21
<b>Nº de casos válidos</b>		214	100
<b>Local de trabalho</b>	Braga	37	17,3
	Porto	100	46,7
	Viana do Castelo	77	36
<b>Nº de casos válidos</b>		214	100
<b>Regime de trabalho</b>	<i>Part-time</i>	14	6,5
	<i>Full-time</i>	200	93,5
<b>Nº de casos válidos</b>		214	100
<b>Tempo de permanência</b>	Menos de 1	97	45,5
	Entre 1 e 5	82	38,5
	Entre 5 e 10	20	9,4
	Mais de 10	14	6,6
<b>Nº de casos válidos</b>		213	100

Importa ainda analisar a primeira questão do questionário. Tal como foi referido, a escala da liderança responsável foi antecedida por uma escala que permite perceber a interação do superior com os diferentes *stakeholders*, sob a ótica dos seus colaboradores. De forma breve, verifica-se que consideram que o seu superior interage mais com os seus colaboradores (4,45), clientes (3,99), gestão de topo (4,10) e fornecedores (3,67) (ver **Tabela 8**). Estes resultados podem ser justificados por serem os grupos de *stakeholders* que à partida os colaboradores acabam por ter mais contacto e que a relação destes com os seus superiores é mais visível. Todavia, esta questão é mais para dar a conhecer as possibilidades de *stakeholders* e, deste modo, os inquiridos estarem mais familiarizados para responderem à escala da liderança responsável.

**Tabela 8** - Frequência de interação com as diferentes partes interessadas

	<b>N</b>	<b>Média</b>
<b>Clientes</b>	213	3,99
<b>Colaboradores</b>	212	4,45
<b>Colaboradores e gestores de parcerias e alianças</b>	210	3,80
<b>Sindicatos</b>	196	2,60
<b>Representantes da comunidade local</b>	208	2,67
<b>Organizações não-governamentais</b>	205	2,70
<b>Acionistas e investidores</b>	200	3,12
<b>Instituições estatais ou autoridades reguladoras</b>	204	3,16
<b>Fornecedores</b>	205	3,67
<b>Gestão de topo</b>	197	4,10
<b>Outro (resposta aberta):</b> Administração	1	

#### 4.5. Procedimentos para o Tratamento Estatístico

O tratamento estatístico deste estudo foi realizado com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e *Analysis of Moment Structures* (AMOS), versões 26.0. A utilização destes programas deve-se ao facto de ser o que é disponibilizado aos investigadores pela instituição onde foi

realizada a dissertação e, por outro lado, permitirem realizar uma análise estatística que tem como objetivo testar as hipóteses de estudo formuladas.

A totalidade das variáveis que constituem o questionário foram previamente codificadas e inseridas numa base de dados, de forma a permitir a sua análise. Uma vez que as variáveis deste projeto foram recolhidas em simultâneo, num momento temporal definido e sem sofrer quaisquer manipulações, a observação das relações existentes entre si, poderão ser concretizadas, em termos estatísticos, com a utilização de uma correlação (Field, 2009).

Após uma análise descritiva dos dados, num primeiro momento, as variáveis foram todas sujeitas à análise fatorial exploratória, que possibilita a combinação entre as variáveis, pela procura de um fator comum entre elas. Depois de selecionadas as variáveis em análise, efetuou-se uma análise fatorial confirmatória no AMOS.

Ainda com recurso ao programa AMOS, que é uma extensão do programa SPSS, foi possível construir modelos que refletem relacionamentos complexos com mais precisão e com o propósito de avaliar estatisticamente a relação entre as variáveis em estudo e testar as hipóteses formuladas. Com esta metodologia adotada pretende-se testar o modelo de investigação inicialmente desenhado, bem como avaliar, simultaneamente, a relação direta e mediada entre as variáveis latentes.

Em suma, neste capítulo foram descritas as opções metodológicas e etapas de construção e desenvolvimento do instrumento de medida (o questionário), que foi construído a partir da literatura. Foi justificada a opção por uma metodologia quantitativa de recolha da informação. Foram igualmente expostos os procedimentos utilizados na construção da amostra.

## CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os dados obtidos no trabalho de campo e o tratamento estatístico efetuado, recorrendo ao programa SPSS e ao AMOS, nas suas versões 26.0. De modo a testar as hipóteses desta investigação analisou-se, num primeiro momento, os componentes principais das escalas que constituem o instrumento da recolha de dados, de seguida a análise de correlação de *Pearson* e a análise fatorial confirmatória. Por fim, procedeu-se à análise dos modelos de equações estruturais que nos permite testar as hipóteses de trabalho.

### 5.1. Análise da Fiabilidade das Escalas que Integram o Instrumento

Primeiramente, as escalas foram submetidas a uma análise exploratória com extração de componentes principais e rotação ortogonal *varimax*, com o propósito de reduzir o número de variáveis e se proceder às análises estatísticas subsequentes, nomeadamente a análise fatorial confirmatória, por meio da modelagem por equações estruturais.

Para cada uma das análises de componentes principais teve-se em consideração dois dos seus pressupostos principais, nomeadamente o valor obtido no teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e no teste de esfericidade de Bartlett, uma vez que estes testes avaliam a viabilidade da prossecução da análise fatorial. De acordo com as recomendações da literatura, em cada escala foram selecionados, para cada fator, itens com *loadings* superiores a 0,50 (Howell, 1989) e apenas dos componentes selecionados foram considerados aqueles com coeficientes de consistência interna acima de 0,70 (Nunnaly, 1978).

As escalas que compõem o questionário foram submetidas a uma análise fatorial de componentes principais com o objetivo de usar os *scores* fatoriais daí resultantes nas análises estatísticas posteriores.

Em seguida, serão apresentadas as análises efetuadas e os resultados apurados.

### 5.1.1. Escala da Liderança Responsável

Os dados referentes à escala da liderança responsável foram subordinados a uma análise de componentes principais, com limitação de extração de um fator. A análise fatorial foi realizada com os cinco itens que compõem a escala. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostragem refletiu o valor de 0,864 e o teste de esfericidade de Bartlett: 797,374; sign.< 0,001. Da análise de componentes principais, extraiu-se apenas um componente com valor próprio superior a 1, que explica 76,5% da variância total.

Na **Tabela 9** apresenta-se a matriz de componentes principais obtida para estes itens, bem como o nível de consistência interna obtido para o fator, através do valor do *alpha* de *cronbach*. Na estrutura fatorial apresentada, nenhum item foi excluído e, por isso, retemos um único fator. Este fator integra os cinco itens da estrutura inicial com *loadings* superiores a 0,50. As pontuações superiores nesta estrutura correspondem a um maior nível de percepção face ao comportamento do líder caracterizado como responsável sob o ponto de vista dos inquiridos.

**Tabela 9** - Estrutura fatorial da escala de Liderança Responsável, com imposição de um fator (matriz de componentes)

Escala e itens	<i>Loadings</i>
	dos Fatores
	1
4. Avalia e analisa diferentes reivindicações das partes interessadas antes de tomar uma decisão.	<b>0,914</b>
5. Tenta chegar a um consenso entre as partes interessadas afetadas.	<b>0,892</b>
2. Considera as consequências das decisões para as partes interessadas quando afetadas.	<b>0,859</b>
1. Demonstra conhecimentos das reivindicações mais relevantes feitas pelas partes interessadas.	<b>0,855</b>
3. Envolve as partes interessadas afetadas no processo de tomada de decisão.	<b>0,850</b>
<b>Variância Explicada (%)</b>	76,456
<b>Alpha de Cronbach</b>	0,923

Os resultados demonstram que a escala não carece de aprofundamento, na medida em que os resultados obtidos são idênticos aos obtidos pelos autores originais. Nesta perspectiva, a escala adapta-se à mensuração da percepção dos colaboradores face à liderança responsável dos seus superiores, quer pelo nível de consistência interna obtida ( $\alpha=0,92$ ), quer por não divergir do valor obtido pelos autores originais ( $\alpha=0,94$ ), na escala proposta por Voegtlin (2011).

### 5.1.2. Escala da Percepção de Responsabilidade Social

De forma a obter as três dimensões da escala original (Park & Levy, 2014), optou-se por forçar a solução fatorial da escala da percepção de responsabilidade social a três fatores. A análise de componentes principais com rotação *varimax* com Normalização de *Kaiser* dos itens permitiu extrair três dimensões com valor próprio superior a 1.

Neste processo, eliminou-se da análise um item com um valor abaixo de 0,50 de acordo com os critérios psicométricos estabelecidos. Face aos testes realizados, a análise de componentes principais revelou-se pertinente (KMO: 0,933; teste de esfericidade de Bartlett: 2966,647; sign.< 0,001). Da leitura da tabela seguinte constata-se que o coeficiente de consistência interna obtido ultrapassa largamente os mínimos recomendados pela literatura (Nummaly, 1978) e que, pontuações superiores nestas subescalas correspondem a um maior nível de percepção pelos inquiridos relativamente a cada uma das dimensões da responsabilidade social corporativa.

Os itens agrupados nos diferentes fatores encontram-se distribuídos como a escala original proposta por Park & Levy (2014). Estes itens de percepção de responsabilidade social estão agregados em três dimensões, tal como se pode constatar através da **Tabela 10**.

O primeiro fator, que explica 47,3% da variância, ficou designado por “responsabilidade social corporativa - meio ambiente e comunidade”. Este fator agrega 11 itens, tendo sido eliminado o item 6: “o meu hotel procura, de forma ativa, comprar produtos e serviços que minimizam os impactos ambientais”, uma vez que apresentava um *loading* inferior a 0,50. Os três itens com *loadings* mais elevados são: “o meu hotel apoia financeiramente iniciativas ambientais de outras organizações” ( $r=0,780$ ); “o meu hotel reporta o desempenho ambiental do hotel” ( $r=0,755$ ); e “o meu hotel encoraja os hóspedes a reduzir o seu impacto ambiental através de programas e iniciativas” ( $r=0,750$ ).

O segundo fator designado de “responsabilidade social corporativa - colaborador” permite explicar 10,2% da variância. Integra seis itens que traduzem a designação que foi atribuída ao fator, como por exemplo: “as políticas do meu hotel promovem um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos

colaboradores” ( $r=0,839$ ); “o meu hotel oferece um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os colaboradores” ( $r=0,758$ ); e “o meu hotel oferece aos colaboradores salários justos e razoáveis” ( $r=0,751$ ).

O terceiro fator designado por “responsabilidade social corporativa - clientes” agrega cinco itens e explica 7,7% da variância. Alguns exemplos são: “um dos princípios mais importantes do meu hotel é oferecer serviços e produtos de alta qualidade aos nossos clientes” ( $r=0,813$ ); “a satisfação do cliente é muito importante para o meu hotel” ( $r=0,782$ ); e “o meu hotel é sensível às reclamações dos nossos clientes” ( $r=0,766$ ). Nos fatores 2 e 3, todos os itens apresentaram valores acima de 0,50, obedecendo aos critérios psicométricos estabelecidos pela literatura.

Os fatores 1 e 2 apresentam um item com saturações acima de 0,40 em dois fatores. Apesar de alguns autores defenderem que devem ser eliminados itens cujas saturações são superiores a 0,40 em mais do que um fator (Ford, MacCallum, & Tait, 1986), a literatura também esclarece que pode ser incluído no fator correspondente ao *loading* superior e cujo significado fosse mais significativo para o respetivo fator (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997). Denote-se que os autores da escala original optaram precisamente pelo mesmo procedimento (ver Park & Levy, 2014).

Na **Tabela 10** é apresentada a estrutura fatorial resultante da análise de componentes principais, com rotação *varimax*, na qual é possível identificar que a escala continua a integrar as três dimensões da escala original.

**Tabela 10** - Estrutura fatorial da escala de Percepção de Responsabilidade Social, com imposição de três fatores

Escala e itens	Loadings dos Fatores		
	1	2	3
<b>Responsabilidade social corporativa - meio ambiente e comunidade</b>			
4. O meu hotel apoia financeiramente iniciativas ambientais de outras organizações.	<b>,780</b>	,141	,089
2. O meu hotel reporta o desempenho ambiental do hotel.	<b>,755</b>	,214	,338
3. O meu hotel encoraja os hóspedes a reduzir o seu impacto ambiental através de programas e iniciativas.	<b>,750</b>	,223	,221
1. O meu hotel incorpora preocupações ambientais nas decisões do negócio.	<b>,734</b>	,151	,381

8. O meu hotel trabalha, de forma ativa, com organizações nacionais/inter-nacionais que promovem negócios responsáveis.	<b>,713</b>	,114	,183
9. O meu hotel apoia financeiramente instituições de caridade locais por meio de doações, patrocínios de ventos e/ou fornece bens e serviços.	<b>,713</b>	,130	,027
10. O meu hotel incorpora os interesses da comunidade nas decisões do negócio.	<b>,702</b>	,281	,140
5. O meu hotel tenta, de forma ativa, reduzir o impacto ambiental das suas atividades.	<b>,705</b>	,228	,287
11. O meu hotel incentiva os colaboradores a envolverem-se com organiza-ções comunitárias.	<b>,697</b>	,353	,149
7. O meu hotel ajuda a melhorar a qualidade de vida da comunidade local.	<b>,689</b>	,251	,284
<b>Responsabilidade social corporativa - Colaboradores</b>			
3. As políticas do meu hotel promovem um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores.	,206	<b>,839</b>	,169
5. O meu hotel oferece um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os colaboradores.	,224	<b>,758</b>	,217
2. O meu hotel oferece aos colaboradores salários justos e razoáveis.	,196	<b>,751</b>	,000
4. O meu hotel incorpora os interesses dos colaboradores nas decisões do negócio.	,327	<b>,732</b>	,276
6. O meu hotel incentiva os colaboradores a desenvolver as suas compe-tências e carreiras.	,184	<b>,716</b>	,407*
1. O meu hotel trata os nossos colaboradores de maneira justa e respei-tosa.	,261	<b>,643</b>	,416*
<b>Responsabilidade social corporativa - Clientes</b>			
2. Um dos <b>princípios principais</b> do meu hotel é oferecer serviços e pro-dutos de alta qualidade aos nossos clientes.	,231	,154	<b>,813</b>
1. A satisfação do cliente é muito importante para o meu hotel.	,130	,088	<b>,782</b>
3. O meu hotel é sensível às reclamações dos nossos clientes.	,193	,238	<b>,766</b>
4. O meu hotel incorpora os interesses dos clientes nas decisões do negó-cio.	,295	,292	<b>,696</b>
5. O meu hotel respeita os direitos do consumidor além dos requisitos le-gais.	,292	,334	<b>,604</b>

**Variância Explicada (%)**

47,301 10,234 7,671

**Alpha de Cronbach**

0,942

**Nota:** \*Nestes casos transgride-se a regra da eliminação de itens cujas saturações são superiores a 0,40 em mais do que um fator, no entanto a margem é tão reduzida que não se justificava perder essa informação pelo que se optou por manter os itens no fator com *loading* mais elevado e onde teoricamente fazia mais sentido.

Em suma, a análise fatorial da percepção de responsabilidade social permitiu extrair três fatores que serão considerados nas análises posteriores. O fator “responsabilidade social corporativa - meio ambiente e comunidade”, dimensão mais significativa desta análise, agrega 10 itens e contribui para cerca de 47% da variância explicada. As percepções da “responsabilidade social corporativa - clientes”, agrupa 6 itens e contribui com cerca de 10% da variância. O terceiro fator, designado por “responsabilidade social corporativa - clientes” agrega cinco itens e contribui com 7,6% da variância. Os três fatores, no seu conjunto, contribuem para explicar 65,2% da variância total.

### 5.1.3. Escala da Identificação Organizacional

Através da análise da validade da escala da identificação organizacional, obteve-se um KMO = 0,813 e um teste de esfericidade de Bartlett: 465,825; sign.< 0,001, reunindo as condições necessárias para se prosseguir com a análise fatorial. Da análise de componentes principais da escala de 6 itens de Mael & Ashforth (1992), extraiu-se apenas um componente que explica 54,1% da variância total e todos os itens apresentaram *loadings* acima de 0,5.

Na **Tabela 11** observa-se a matriz obtida para este fator, assim como o nível de consistência interna obtido através do cálculo do *alpha* de *cronbach*. Da leitura da mesma tabela verifica-se que o valor do *alpha* é bastante elevado ( $\alpha=0,82$ ), excedendo os mínimos recomendados por Nunnally (1978).

**Tabela 11** - Estrutura fatorial da escala de Identificação Organizacional

<b>Escala e itens</b>	<b>Loadings dos Fatores 1</b>
2. Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca do hotel.	<b>0,796</b>
4. O sucesso deste hotel é o meu sucesso.	<b>0,765</b>
5. Quando alguém elogia o meu hotel, sinto isso como um elogio pessoal.	<b>0,743</b>
6. Se uma história na comunicação social criticasse o hotel, sentir-me-ia embaraçado.	<b>0,733</b>
3. Quando falo deste hotel, digo mais vezes “nós” do que “eles”.	<b>0,709</b>
1. Quando alguém critica o hotel, sinto isso como um insulto pessoal.	<b>0,683</b>
<b>Variância Explicada (%)</b>	54,603
<b>Alpha de Cronbach</b>	0,822

Tendo por base a tabela acima, verifica-se que os três itens com *loadings* mais elevados são: “eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca do hotel”; “o sucesso deste hotel é o meu sucesso” e “quando alguém elogia o meu hotel, sinto isso como um elogio pessoal” e que, as pontuações superiores correspondem aos itens que melhor exprimem o sentimento de identificação com a organização.

Recorrendo ao estudo levado a cabo por Lu, Capezio, Restubog, Garcia, & Wang, (2016), realizado no setor hoteleiro aos colaboradores da linha da frente, que também aplicou esta escala de Mael & Ashforth (1992), os resultados obtidos em termos de *loadings* e consistência interna foram, de igual modo, bons, apresentando um *alpha* de 0,89 e nenhum item foi excluído. Deste modo, a aplicação desta escala ao setor hoteleiro, tendo como referência os resultados apresentados na tabela acima, revela boas qualidades psicométricas na medição da identificação dos colaboradores da linha da frente.

#### 5.1.4. Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Para analisar a dimensionalidade da escala de comportamentos de cidadania organizacional no que se refere aos públicos-alvo, os itens da escala foram submetidos a uma análise fatorial. Após algumas interações, estipulou-se três fatores como número fixo de valores a extrair, utilizando o método de componentes principais com o método de rotação *varimax*, com Normalização de *Kaiser*. Esta opção pela extração de três fatores visa alcançar o modelo tridimensional da escala original. A opção pela redução tridimensional dos comportamentos de cidadania organizacional deve-se também ao valor do *alpha* continuar dentro dos valores recomendados pela literatura.

A análise exploratória de componentes principais, com rotação ortogonal *varimax*, foi então realizada aos 22 itens que compõem a escala. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostragem refletiu o valor de 0,854 e o teste de esfericidade de Bartlett foi de 1352,976, pelo que os pressupostos para a análise subsequente estão cumpridos (Field, 2013). Da análise de componentes principais, extraíram-se três fatores com valor próprio superior a 1, que explicam 59,2% da variância total. Desta análise, foram excluídos seis itens, dado que obtiveram valores de saturação inferiores ao mínimo recomendado pela literatura (Howell, 1992). Os itens em causa são: “eu avisarei com antecedência quando tiver de faltar ao trabalho”; “a minha assiduidade no trabalho é acima da média”; “faço menos pausas do que as que estão estabelecidas”; “não reclamo de coisas que não têm importância no trabalho”; “sigo as regras informais a fim de manter a ordem”; “eu protejo a propriedade (os bens) do

nosso hotel”; e “realizo tarefas com muito poucos erros”. Estes itens obtiveram *loadings* abaixo de 0,50 pelo que foram retirados da análise.

Na **Tabela 12** são apresentados os três fatores resultantes da análise fatorial à escala dos comportamentos de cidadania organizacional.

O primeiro fator integra seis itens com *loadings* superiores a 0,50 e contribui com 38,2% da variância. Este fator foi designado por “colegas e líderes”, uma vez que inclui itens relacionados sobretudo com comportamentos de cidadania para com os colegas e líderes.

O segundo fator, constituído por cinco itens, foi nomeado de “organização” tendo em conta que inclui itens relacionados com a promoção de serviços e produtos da organização, assim como sugestões e ideias da parte dos colaboradores a fim de contribuir para o aumento das vendas, contribuindo com 11,8% da variância.

O terceiro fator, organizado em quatro itens, foi designado por “clientes”, na medida em que se constitui por itens referentes aos comportamentos direcionados aos clientes do hotel e contribui com 9,4% da variância. Da leitura da mesma tabela, é possível constatar que o valor do *alpha* é elevado ( $\alpha=0,88$ ), excedendo os mínimos recomendados (Nunnally, 1978) e que, pontuações superiores nestas subescalas correspondem aos comportamentos de cidadania organizacional mais adotados por parte dos colaboradores relativamente aos colegas e líderes, à organização e aos clientes.

A **Tabela 12** apresenta os valores da matriz rodada, bem como o nível de consistência interna obtido.

**Tabela 12** - Estrutura fatorial dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, após rotação *varimax* imposta a três fatores

Escala e itens	Loadings dos Fatores		
	1	2	3
<b>Colegas e líder</b>			
2.Ajudo os meus colegas, que estiveram ausentes, a terminar o seu trabalho.	<b>,770</b>	,153	,245
4.Esforço-me por ajudar os novos colegas de trabalho.	<b>,761</b>	,037	,215

3. Dedico tempo a ouvir os problemas e as preocupações dos meus colegas de trabalho.	<b>,739</b>	,200	,071
1. Ajudo os meus colegas quando estão sobrecarregados de trabalho.	<b>,712</b>	,000	,321
5. Interesse-me pessoalmente pelos meus colegas de trabalho.	<b>,673</b>	,366	,009
6. Partilho avisos e notícias com os meus colegas de trabalho.	<b>,585</b>	,213	,128
<b>Organização</b>			
6. Contribuo com muitas ideias para as estratégias de promoção e comunicação direcionadas aos clientes.	,171	<b>,815</b>	,059
7. Faço sugestões construtivas para a melhoria do serviço.	,226	<b>,812</b>	,089
5. Eu, de forma consciente, promovo produtos e serviços para os clientes.	,144	<b>,686</b>	,282
8. Eu promovo, de forma ativa, os produtos e serviços do hotel.	,154	<b>,649</b>	,229
7. Digo coisas boas sobre o nosso hotel ao conversar com pessoas de fora.	,198	<b>,600</b>	,307
<b>Clientes</b>			
2. Sou sempre extremamente cortês e respeitoso com os clientes.	,162	,109	<b>,783</b>
3. Sigo as diretrizes de atendimento ao cliente com extremo cuidado.	,162	,296	<b>,727</b>
4. Respondo às solicitações e problemas dos clientes no devido tempo.	,246	,131	<b>,716</b>
1. Tenho sempre uma atitude positiva no trabalho.	,160	,284	<b>,678</b>
<b>Variância Explicada (%)</b>	38,160	11,838	9,371
<b>Alpha de Cronbach</b>		0,88	

A necessidade de excluir alguns itens, por não apresentarem valores considerados pela literatura como normais, pode ser explicada pelo facto de o pré-teste realizado não ter atingido um número muito elevado de colaboradores da linha da frente do setor hoteleiro, apesar de ter sido totalmente eficaz na averiguação da compreensão das questões. Além disso, e ainda no que diz respeito a alguns itens que na escala original encontram-se inseridos na dimensão “CCO - clientes”, nomeadamente “contribuo com muitas ideias para as estratégias de promoção e comunicação direcionadas aos clientes”; “faço sugestões construtivas para a melhoria do serviço”; “eu, de forma consciente, promovo produtos e serviços para os clientes”, o mesmo não aconteceu neste estudo, na medida em que estes itens caíram na componente “organização”. Perante isto, optou-se por manter todos os itens no fator “CCO - Organização”, uma vez que na sua generalidade estes se relacionam com o aumento das vendas dos serviços e produtos. Além disso, a inclusão destes itens no fator “organização” permite formar um fator mais

robusto, uma vez que fatores com apenas dois itens se revelam excessivamente fracos e instáveis (Costello & Osborne, 2005).

Importa sublinhar que uma das explicações possíveis para os resultados apresentados poderá estar relacionada com a própria dificuldade em distinguir o que faz parte ou não da função que os colaboradores exercem na organização (ver Morrison, 1994).

Em termos gerais, a razão dos resultados obtidos não serem exatamente iguais aos dos autores originais pode dever-se ao facto de a escala não ter sido desenhada para o contexto português, ainda que exista a ideia de que estes tipos de comportamentos são aceites universalmente (Ma, Qu, Wilson, & Eastman, 2013). Apesar de tudo, os fatores obtidos na análise revelaram elevados índices de consistência interna e fiabilidade e inteligibilidade, assegurando as análises subsequentes.

## 5.2. Medidas Descritivas e Análises Preliminares

Após a análise fatorial exploratória, e para uma análise mais cuidada, apresentamos na **Tabela 13** as medidas descritivas para cada uma das dimensões. A escala da liderança contou com uma média de 4,05, indicando que os colaboradores da linha da frente percecionam uma conduta de liderança responsável dado que consideram que a gestão do hotel tem em consideração as ações descritas para um líder ser considerado responsável. Analisando a média global de todas as dimensões da escala da perceção de responsabilidade social, verifica-se uma média de 3,72. Das três dimensões, os colaboradores da linha da frente do setor hoteleiro consideram que no hotel, onde estão inseridos, as iniciativas de responsabilidade social em relação aos clientes tendem a ser as privilegiadas pela organização (4,43), as iniciativas socialmente responsáveis com os colaboradores são menos percecionadas do que as anteriores (4,20) e, por fim, as iniciativas em prol do ambiente e comunidade são as menos percecionadas pelos inquiridos (3,42). Quanto à identificação organizacional, a escala apresenta uma média de 3,97, indicando que a amostra, na sua maioria, revela identificação com a organização onde colabora. Analisando a média global de todas as dimensões da escala dos comportamentos de cidadania organizacional, verifica-se uma média de 4,33. Das três dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional, os comportamentos dirigidos aos clientes contaram com uma média de resposta mais elevada (4,46) face aos comportamentos dirigidos aos colegas e líderes (4,35) e à organização (4,19), dando indicação de que os inquiridos procuram adotar comportamentos que visam a garantia de um bom serviço aos clientes. Ou seja, procuram ser corteses e respeitar os clientes, seguir as diretrizes do atendimento, resolver problemas e manter uma atitude positiva enquanto lidam com estes.

### 5.3. Análise de Correlações

A tabela seguinte sintetiza as estatísticas descritivas, ou seja, os valores das correlações de *Pearson*, a média e o desvio-padrão, e os coeficientes *alpha* de *cronbach* para as escalas consideradas. É ainda importante referir que a significância associada ao coeficiente de *Pearson* indica se a relação apresentada é ou não significativa.

Relativamente aos valores das correlações, seguiu-se o critério definido por Cohen (1988) para avaliar a intensidade das associações entre as variáveis em análise. O critério proposto por Cohen (1988) para avaliação do grau de associação entre as variáveis consiste em:  $0,10 < r < 0,29$ , correlação fraca;  $0,30 < r < 0,49$ , correlação moderada e  $0,50 < r < 1$ , correlação forte.

Assim nesta secção, são apresentados os resultados da análise descritiva e das correlações das variáveis sujeitas à análise bivariada.

#### 5.3.1. Análise das Correlações da Liderança Responsável

Com base nos dados expostos na **Tabela 13**, conclui-se que existe uma forte associação entre a “liderança responsável” e a “perceção de responsabilidade social” ( $r=0,595$ ;  $p < 0,01$ ) e, ainda, que o estilo de liderança se correlaciona positivamente com todas as dimensões da perceção de responsabilidade social, nomeadamente com o “meio ambiente” ( $r=0,387$ ;  $p < 0,01$ ); “colaboradores” ( $r=0,425$ ;  $p < 0,01$ ) e “clientes” ( $r=0,204$ ;  $p < 0,01$ ). É possível também confirmar a existência de uma correlação positiva, estatisticamente significativa, entre a “liderança responsável” e a “identificação organizacional” ( $r=0,217$ ;  $p < 0,01$ ), assim como entre a “liderança responsável” e os “comportamentos de cidadania organizacional” possuem correlações estatisticamente significativas ( $r=0,255$ ;  $p < 0,01$ ), mais concretamente com os “comportamentos de cidadania organizacional - organização” ( $r=0,328$ ;  $p < 0,01$ ) e “comportamentos de cidadania organizacional - clientes” ( $r=0,204$ ;  $p < 0,01$ ).

A análise sugere que as perceções dos colaboradores relativamente à liderança responsável podem contribuir para a responsabilidade social percebida, sobretudo quando as práticas de responsabilidade social percebidas abrangem os colaboradores, apresentando uma correlação moderada ( $>0,29$ , Cohen, 1988). Destes resultados pode-se dizer que as perceções de liderança responsável têm mais impacto na perceção de responsabilidade corporativa dirigida aos colaboradores. Relativamente à relação entre a liderança e a identificação, verifica-se que a liderança responsável percebida tende a aumentar a identificação dos colaboradores com a organização.

A mesma correlação positiva está presente na relação da liderança responsável e nos comportamentos de cidadania organizacional, sugerindo que os colaboradores que reconhecem os líderes como responsáveis e como modelos e exemplos irão responder com comportamentos de cidadania organizacional direcionados à organização, mas também dirigidos aos clientes. No entanto, face às correlações obtidas, a liderança parece não ter impacto nos comportamentos de cidadania organizacional que envolvem os colegas e os líderes.

Esta análise permite-nos antecipar algumas ligações entre as variáveis que serão analisadas em concreto com a estimação dos modelos de equações estruturais.

### 5.3.2. Análise das Correlações da Perceção de Responsabilidade Social

A análise da matriz correlacional permite detetar algumas tendências em relação ao tipo de associação entre a responsabilidade social percebida e as demais variáveis. Em primeiro lugar, ao efetuar a análise da “perceção de responsabilidade social” constata-se a existência de correlações positivas, estatisticamente significativas, com todas as dimensões que a integram. Veja-se, a relação com a “perceção de responsabilidade social - meio ambiente” ( $r=0,716$ ;  $p<0,01$ ), com a “perceção de responsabilidade social - colaboradores” ( $r=0,535$ ;  $p<0,01$ ) e com a “perceção de responsabilidade social - clientes” ( $r=0,448$ ;  $p<0,01$ ). Posteriormente à análise de cada dimensão deste construto, verifica-se uma correlação positiva, estatisticamente significativa, entre a “perceção de responsabilidade social” e a “identificação organizacional” ( $r=0,339$ ;  $p<0,01$ ). É possível ainda verificar que a “perceção de responsabilidade social” está positivamente associada aos “comportamentos de cidadania organizacional” ( $r=0,356$ ;  $p<0,01$ ), nomeadamente aos “comportamentos de cidadania organizacional - organização” ( $r=0,432$ ;  $p<0,01$ ) e aos “comportamentos de cidadania organizacional - clientes” ( $r=0,198$ ;  $p<0,01$ ).

Os dados da tabela mostram que quanto mais positivamente os colaboradores da linha da frente perceberam as iniciativas de responsabilidade social levadas a cabo pela organização, mais se sentem identificados com a organização. Ou seja, à partida quando os colaboradores percebem as iniciativas de responsabilidade social, provavelmente estarão mais preocupados com o que os outros pensam sobre o hotel, veem o sucesso do hotel como o seu próprio sucesso e sentem-se elogiados quando outras pessoas elogiam o hotel, por exemplo. Tendo por base uma análise mais profunda, verifica-se que as dimensões da responsabilidade social estudadas nesta investigação estabelecem uma relação positiva com o construto da identificação organizacional, sobretudo no que se refere às medidas de responsabilidade social que abrangem o ambiente e a comunidade, que evidenciam valores mais altos de identificação do que

iniciativas em prol dos membros organizacionais. Quanto mais percebem as iniciativas relacionadas com o meio ambiente e comunidade, mais se sentem ligados à organização. Aparentemente os dados evidenciam valores mais altos de identificação quando os indivíduos percebem a sua organização com atividades de caráter ambiental do que iniciativas em prol dos seus membros organizacionais.

### 5.3.3. Análise das Correlações da Identificação Organizacional

Focando a análise na matriz correlacional, a “identificação organizacional” apresenta uma relação positiva e estatisticamente significativa com a “percepção de responsabilidade social - meio ambiente” ( $r=0,235$ ;  $p<0,01$ ); “percepção de responsabilidade social - colaboradores” ( $r=0,156$ ;  $p<0,05$ ); “percepção de responsabilidade social - clientes” ( $r=0,192$ ;  $p<0,01$ ). Analisando a tabela, verifica-se também que a identificação organizacional está positivamente relacionada com os “comportamentos de cidadania organizacional” ( $r=0,454$ ;  $p<0,01$ ), mais concretamente verifica-se uma forte associação com os “comportamentos de cidadania organizacional - organização” ( $r=0,513$ ;  $p<0,01$ ) e uma correlação mais fraca com os “comportamentos de cidadania organizacional - clientes” ( $r=0,193$ ;  $p<0,01$ ), tendo por base os valores estipulados por Cohen (1988).

Focando nesta relação, é possível perceber que os colaboradores da linha da frente do setor hoteleiro ao interiorizarem os valores organizacionais como deles próprios e ao sentirem-se como parte da organização tendem a adotar comportamentos de cidadania organizacional em prol da organização. Deste modo, esta relação sugere que a identificação organizacional aparentemente permite compreender os comportamentos dos indivíduos, do setor hoteleiro, em contexto organizacional.

### 5.3.4. Análise das Correlações dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Uma análise mais detalhada, permite verificar que a identificação parece ser intermediária entre a responsabilidade social percebida e os comportamentos de cidadania organizacional dirigidos à organização e aos clientes. Assim, de um modo bastante generalista, os colaboradores que apresentam valores elevados de percepção das iniciativas de responsabilidade social que abrangem o ambiente e a comunidade tendem a sentir-se mais identificados com a organização e, tomando o hotel e as suas práticas como exemplo, tendem a procurar adotar comportamentos além dos estabelecidos ou expectáveis pela organização.

Em suma, esta análise permite de alguma forma perceber que as variáveis e os valores alcançados entre as demais servem de suporte para explicar o modelo de investigação. Contudo, no capítulo da discussão dos resultados, será apresentada uma reflexão mais profunda sobre os dados obtidos.

Findo o processo de análise descritiva e correlacional, na secção seguinte, serão apresentadas as últimas análises que nos permitirão responder às hipóteses de trabalho.

**Tabela 13** - Estatísticas Descritivas e Correlações

VARIÁVEIS	M/No <sup>a</sup>	D.P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Liderança Responsável	4,05(5)	0,779	(,92) <sup>b</sup>									
2. Percepção de Responsabilidade Social	3,72(21)	0,695	<b>,595**</b>	(,94) <sup>b</sup>								
3. PRS - Meio Ambiente e Comunidade	3,42(10)	0,872	<b>,387**</b>	<b>,716**</b>								
4. PRS - Colaboradores	4,20(6)	0,970	<b>,425**</b>	<b>,535**</b>	,000							
5. PRS - Clientes	4,43(5)	0,595	<b>,204**</b>	<b>,448**</b>	,000	,000						
6. Identificação Organizacional	3,97(6)	0,710	<b>,217**</b>	<b>,339**</b>	<b>,235**</b>	<b>,156*</b>	<b>,192**</b>	(,82) <sup>b</sup>				
7. CCO	4,33(15)	0,435	<b>,255**</b>	<b>,356**</b>	<b>,205**</b>	<b>,194**</b>	<b>,235**</b>	<b>,454**</b>	(,88) <sup>b</sup>			
8. CCO - Colegas e Líderes	4,36(6)	0,522	-,075	-,003	-,022	-,006	,033	,067	<b>,618**</b>			
9. CCO - Organização	4,19(5)	0,600	<b>,328**</b>	<b>,432**</b>	<b>,307**</b>	<b>,205**</b>	<b>,227**</b>	<b>,513**</b>	<b>,624**</b>	,000		
10. CCO - Clientes	4,46(4)	0,489	<b>,204**</b>	<b>,198**</b>	,066	<b>,145*</b>	<b>,164*</b>	<b>,193**</b>	<b>,478**</b>	,000	,000	—

**Nota:** \*\*Correlação a um nível de significância de 1%; \*Correlação a um nível de significância de 5%

No número de itens de cada fator; <sup>a</sup> Escalas de *Likert* de 5 pontos; <sup>b</sup> *Alpha de Cronbach* entre parênteses na diagonal

#### 5.4. Análise Fatorial Confirmatória (AFC) das Escalas Utilizadas

De forma a verificar se os modelos apresentam um bom ajuste, procedeu-se à análise fatorial confirmatória. Os procedimentos estatísticos desta análise foram efetuados com o *software* AMOS, um módulo de extensão do programa estatístico SPSS, que permite avaliar vários constructos e relações entre variáveis latentes complexas, como é o caso deste estudo. Para levar a cabo esta análise, foi necessário, porque o programa o impõe, eliminar onze questionários por haver não respostas em, pelo menos, um dos itens das escalas.

Assim, de forma a avaliar a qualidade do ajustamento dos modelos fatoriais, teve-se em consideração o teste do Qui-quadrado ( $\chi^2$ ), considerando  $\chi^2/df$  inferior a 3 como modelo aceitável (Kline, 2005), todavia o valor do Qui-quadrado não deve ser utilizado como um índice absoluto de ajustamento devido à sua sensibilidade ao tamanho da amostra e à complexidade do modelo (Anderson & Gerbing, 1982). Além disso, verificou-se o valor do índice *Comparative Fit Index* (CFI) que deve ser superior a 0,90 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010), assim como o valor obtido no *Incremental Fit Index* (IFI), que também deve ser superior a 0,90 (Hu & Bentler, 1999). Segundo os últimos dois autores citados, é considerado um bom ajustamento quando os índices são próximos do valor de 1, onde uma pontuação de 0,90 é considerada aceitável e de 0,95 muito boa. Por fim, em relação ao valor da *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSE), que é uma das medidas que fornece valores mais exatos sobre a adequação ao modelo e pode ser utilizado na análise do teste de hipóteses (Savalei, 2012), este deve ser inferior a 0,80 para ser considerado aceitável (ver Hair et al., 2010; Byrne, 2010).

Através dos pesos fatoriais estandardizados dos modelos, calculou-se a fiabilidade compósita e a validade convergente. No que concerne à fiabilidade dos fatores, considera-se os valores da Fiabilidade Compósita (*Composite Reliability*, CR) que indica o grau em que os itens são consistentes com o fator, neste caso o limite mínimo recomendado pela literatura é de 0,70 (Fornell & Larcker, 1981), ou seja, a técnica que permite averiguar se os itens de um certo fator possuem uma elevada proporção de variância em comum, o modelo converge para um resultado válido quando os valores resultantes do AVE são iguais ou acima de 0,50. Se estes valores se verificarem então existe validade convergente (Fornell & Larcker, 1981).

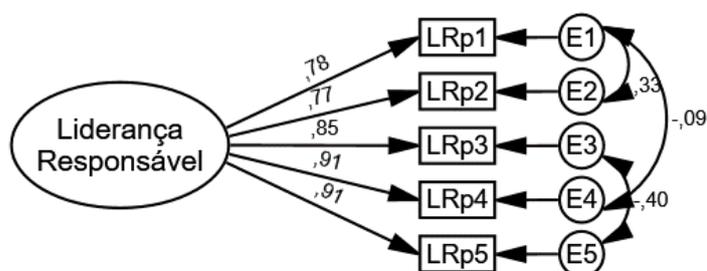
Em seguida, será apresentada a análise fatorial confirmatória de 1ª ordem para cada uma das escalas individualmente e no final será então apresentado o modelo de análise global com a análise

fatorial de 2ª ordem. A análise dos modelos considera os pesos fatoriais dos parâmetros estimados na solução estandardizada e a respetiva análise dos mesmos.

#### 5.4.1. Análise Fatorial Confirmatória da Escala Liderança Responsável

Mediante a observação da **Figura 3**, constata-se que os pesos estimados, da escala da LR, entre as variáveis latentes e as variáveis manifestas oscilam entre 0,78 e 0,91 (valores estandardizados). O facto de não apresentarem valores abaixo dos 0,4, poderá indicar uma boa adequação ao modelo.

**Figura 3** - Modelo reformulado da AFC da escala Liderança Responsável



Através dos índices de adequação obtidos (**Tabela 14**, coluna A) observa-se que estes não apresentam valores satisfatórios, por isso foi necessário proceder às correlações entre os erros, indicados pelos índices de modificação. Após a reformulação (**Tabela 14**, coluna B), verifica-se que os índices de adequação CFI e IFI cumprem os pressupostos, uma vez que apresentam valores superiores a 0,95. No entanto, o  $\chi^2/df$  é de 3,606;  $p=0,027$  e o RMSEA apresenta um valor superior a 0,10, revelando um mau ajuste do modelo (Fornell & Larcker, 1981). No modelo final, iremos verificar se, de facto, o modelo global (que será medido para a estimação dos modelos de equações estruturais) se ajusta globalmente aos dados.

**Tabela 14** - Índices de adequação ao Modelo: Liderança Responsável

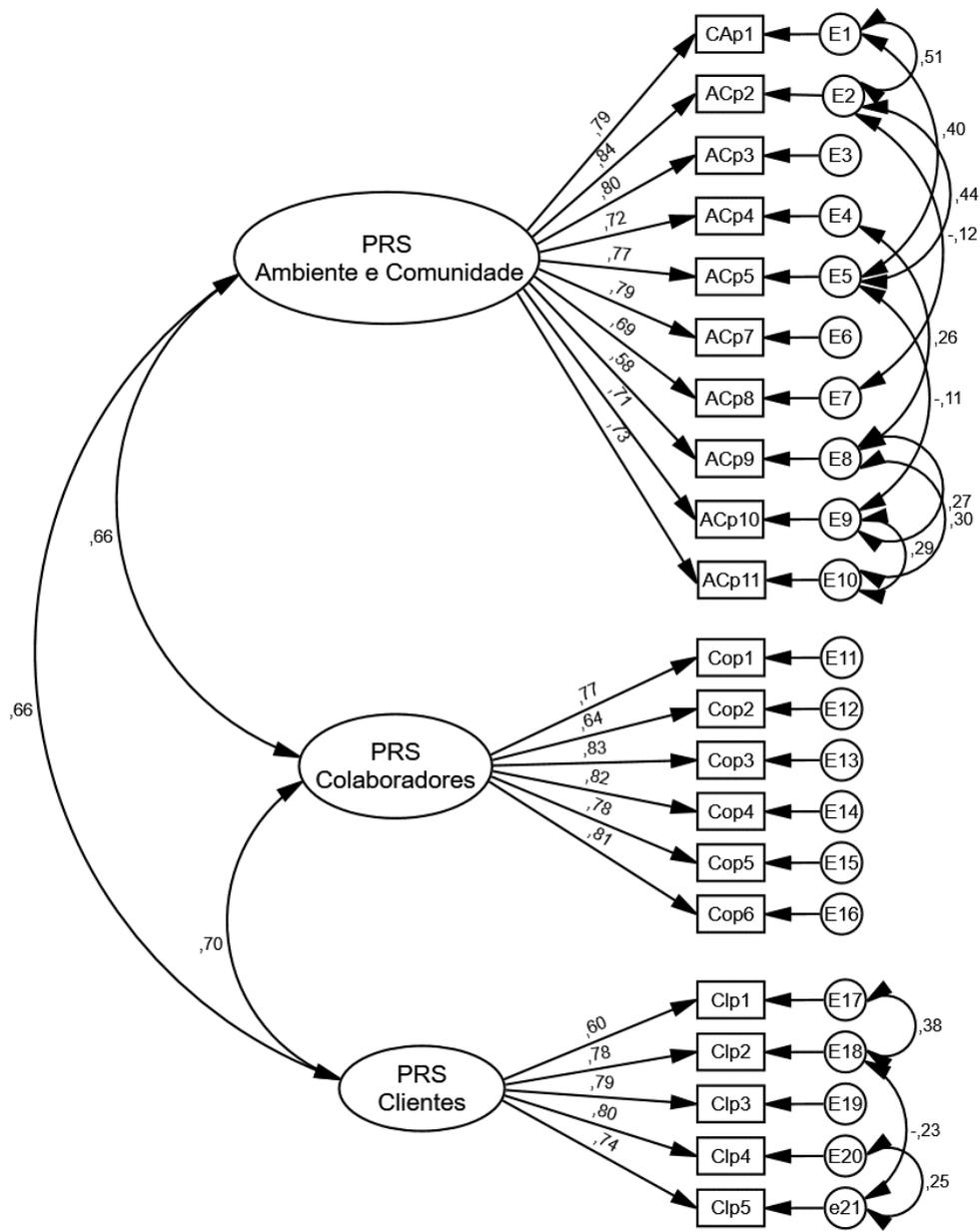
Índices	Modelo LR Inicial (A)	Modelo LR Com as covariações entre erros (B)
<b>Qui-Quadrado (<math>\chi^2</math>)</b>	39,792	7,212
<b><math>\chi^2/DF</math></b>	7,958	3,606
<b>CFI</b>	0,956	0,993
<b>IFI</b>	0,956	0,993
<b>RMSEA</b>	0,186	0,114

**Nota:**  $\chi^2$  - *Qui-square*; **DF** - *Degree Freedom*; **CFI** - *Comparative Fit Index*; **IFI** - *Incremental Fit Index*; **RMSEA** - *Root Mean Square Error of Approximation*

#### 5.4.2. Análise Fatorial Confirmatória da Escala Percepção de Responsabilidade Social

Relativamente à escala Percepção de Responsabilidade Social, através do modelo de equações estruturais (**Figura 4**) verifica-se que os pesos estimados entre as variáveis latentes (PRS - Ambiente e Comunidade; PRS - Colaboradores e PRS - Clientes) e as variáveis manifestas ou observadas (itens de medida) variam entre 0,58 e 0,84, o que poderá indiciar uma boa adequação ao modelo (>0,4).

**Figura 4** - Modelo reformulado da AFC da escala Percepção de Responsabilidade Social



Os resultados obtidos na análise confirmatória das percepções de responsabilidade social, na **Tabela 15**, revelaram um bom ajuste do modelo com  $\chi^2/df=1,656$ ;  $p<0,001$ ; CFI=0,96; IFI=0,96; RMSEA=0,057. Todos os itens são estatisticamente significativos em  $p<0,001$  e atenderam às diretrizes recomendadas para o ajuste do modelo de medição (Fornell & Larcker, 1981).

**Tabela 15** - Índices de adequação ao Modelo: Percepção de Responsabilidade Social

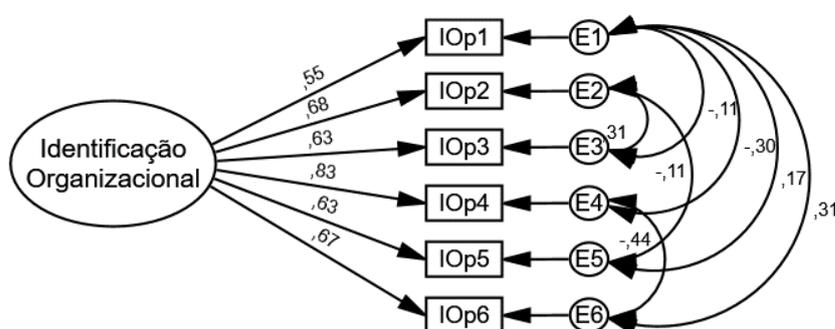
Índices	Modelo PRS Inicial (A)	Modelo PRS Com as covariações entre erros (B)
<b>Qui-Quadrado (<math>\chi^2</math>)</b>	485,287	288,221
<b><math>\chi^2/DF</math></b>	2,609	1,656
<b>CFI</b>	0,895	0,96
<b>IFI</b>	0,896	0,96
<b>RMSEA</b>	0,089	0,057

**Nota:**  $\chi^2$  - Qui-square; **DF** - Degree Freedom; **CFI** - Comparative Fit Index; **IFI** - Incremental Fit Index; **RMSEA** - Root Mean Square Error of Approximation

#### 5.4.3. Análise Fatorial Confirmatória da Escala Identificação Organizacional

Relativamente à escala da identificação organizacional, observa-se (**Figura 5**) que os pesos estimados entre a variável latente (identificação organizacional) e as variáveis manifestas, variam entre 0,55 e 0,83, podendo também nesta análise indiciar uma boa adequação ao modelo (>0,4).

**Figura 5** - Modelo reformulado da AFC da escala Identificação Organizacional



Os índices de adequação no modelo inicial (**Tabela 16**, coluna A) e o RMSEA não apresentam resultados que se encontram dentro dos padrões recomendados. Nesse sentido, foi necessário estabelecer as correlações entre os erros, indicados pelos índices de modificação (**Figura 5**), levando a que os valores dos índices de adequação evidenciassem (**Tabela 16**, coluna B) uma boa adequação do modelo à estrutura dos dados com  $\chi^2/df=2,109$ ;  $p=0,121$ ; CFI=0,995; IFI=0,995; RMSEA=0,074.

**Tabela 16** - Índices de adequação ao Modelo: Identificação Organizacional

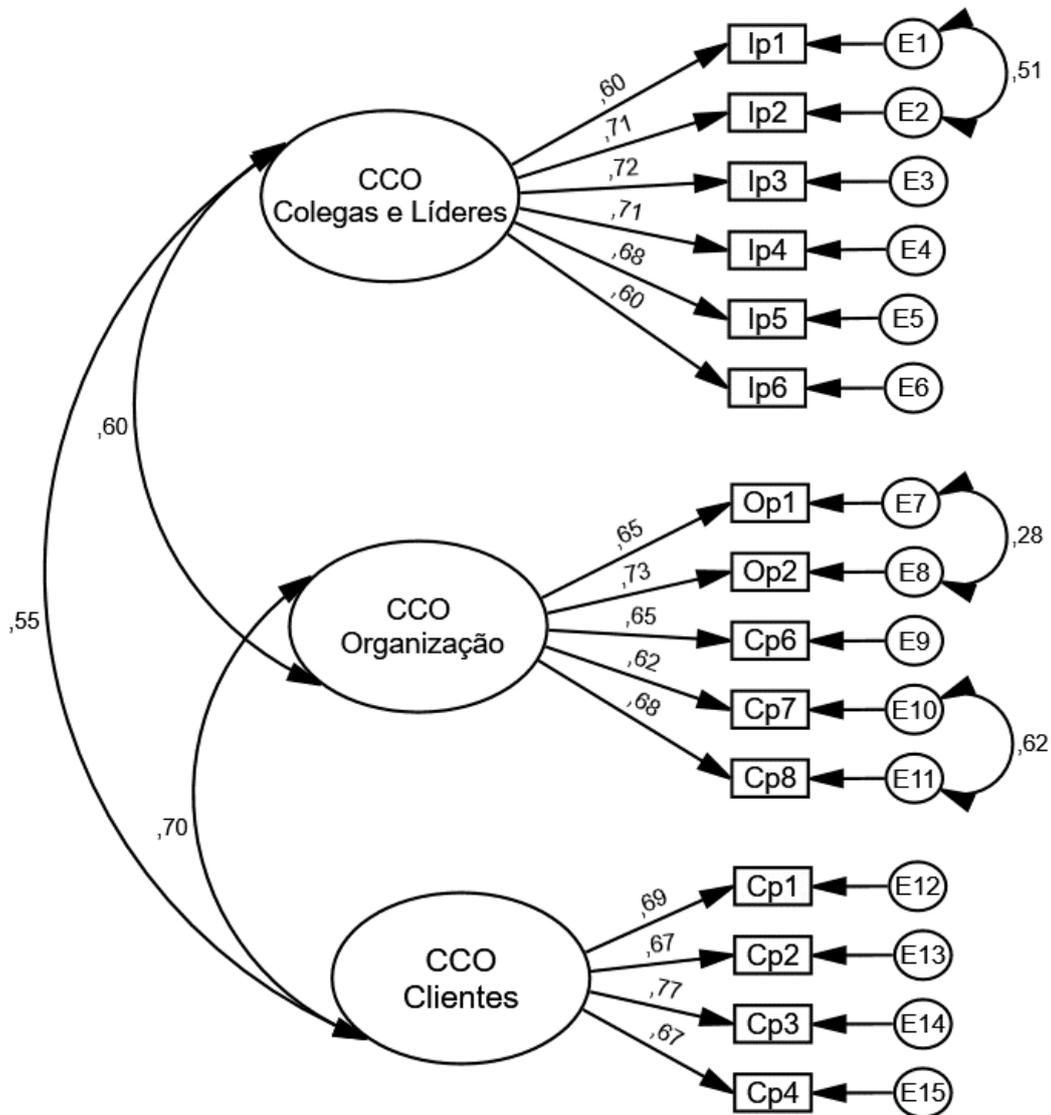
Índices	Modelo IO Inicial (A)	Modelo IO Com as covariações entre erros (B)
<b>Qui-Quadrado (<math>\chi^2</math>)</b>	70,3	4,218
<b><math>\chi^2/DF</math></b>	7,815	2,109
<b>CFI</b>	0,852	0,995
<b>IFI</b>	0,854	0,995
<b>RMSEA</b>	0,184	0,074

**Nota:**  $\chi^2$  - Qui-square; DF - Degree Freedom; CFI - Comparative Fit Index; IFI - Incremental Fit Index, RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation

#### 5.4.4. Análise Fatorial Confirmatória da Escala Comportamentos de Cidadania Organizacional

Por fim, relativamente à escala dos comportamentos de cidadania organizacional (**Figura 6**), os pesos estimados entre as variáveis latentes (CCO - Colegas e Líderes; CCO - Organização; CCO - Clientes) e as variáveis manifestas variam entre 0,60 e 0,77, o que pode indicar uma boa adequação ao modelo (>0,40).

**Figura 6** - Modelo reformulado da AFC da escala Comportamentos de Cidadania Organizacional



Tendo por base os índices de adequação obtidos (**Tabela 17**, coluna A), os valores apresentados não são satisfatórios e, por isso, foi necessário proceder às correlações entre os erros, indicados pelos índices de modificação. Após a reformulação (**Tabela 17**, coluna B), observaram-se os seguintes valores:  $\chi^2/df=1,833$ ;  $p=0,017$ ;  $CFI=0,943$ ;  $IFI=0,944$ ;  $RMSEA=0,064$ , podendo desta forma assumir que os valores dos índices de adequação evidenciam uma boa adequação do modelo à estrutura dos dados.

**Tabela 17** - Índices de adequação ao Modelo: Comportamentos de Cidadania Organizacional

<b>Índices</b>	<b>Modelo CCO Inicial (A)</b>	<b>Modelo CCO Com as covariações entre erros (B)</b>
<b>Qui-Quadrado (<math>\chi^2</math>)</b>	234,248	155,817
<b><math>\chi^2/DF</math></b>	2,693	1,833
<b>CFI</b>	0,882	0,943
<b>IFI</b>	0,884	0,944
<b>RMSEA</b>	0,092	0,064

**Nota:**  $\chi^2$  - *Qui-square*; **DF** - *Degree Freedom*; **CFI** - *Comparative Fit Index*; **IFI** - *Incremental Fit Index*; **RMSEA** - *Root Mean Square Error of Approximation*

Além dos indicadores acima, analisou-se os indicadores FC e AVE, que podem ser utilizados para avaliar a qualidade do modelo estrutural de um instrumento psicométrico (Fornell & Larcker, 1981). Ainda que o *software* utilizado para a análise (AMOS) não disponibilize os resultados da análise Variância Média Extraída (VME) e Fiabilidade Compósita (FC), é possível obter esses indicadores por meio de cálculos simples, no Excel.

#### 5.4.5. Análise da Fiabilidade e Validade dos Modelos

O critério de Fornell & Larcker (1981) tem sido comumente usado para avaliar o grau de variação compartilhada entre as variáveis latentes do modelo. De acordo com esse critério, a validade convergente da medida do modelo pode ser avaliada pela fiabilidade compósita (FC) e a variância média extraída (VME) ou *Average Variance Extracted* (AVE). Uma vez que o cálculo destes indicadores não é disponibilizado no *output* gerado, recorreu-se ao Excel para este fim.

Para avaliar a fiabilidade dos fatores, recorreu-se à fiabilidade compósita (FC), que constitui um procedimento mais robusto quando comparado com o coeficiente *alpha* e particularmente apropriado para esta análise. Para este cálculo, Fornell & Larcker (1981) propõem a seguinte equação:

$$\text{Equação 1: FC} = \frac{(\sum\lambda)^2}{(\sum\lambda)^2 + \sum\epsilon}$$

Nesta equação,  $(\sum\lambda)$  representa a soma das cargas fatoriais na sua forma padronizada e  $\sum\epsilon$  representa a soma dos erros de mensuração, onde  $\epsilon = 1 - \lambda^2$ . Este indicador é uma estimativa de consistência interna dos itens reflexivos do fator, dando indicação do grau em que estes são consistentes com o fator, cujo limiar mínimo aceitável é de 0,70 (Fornell & Larcker, 1981).

Para estimar a validade, é comum verificar a validade convergente. Fornell & Larcker (1981) propuseram avaliá-la a partir do cálculo da seguinte equação:

$$\text{Equação 2: VME} = \frac{\sum(\lambda^2)}{k}$$

Nesta equação,  $\sum(\lambda^2)$  indica a soma das cargas fatoriais elevadas ao quadrado e  $K$  indica o número de itens. Ressalta-se que, para o cálculo de AVE (ou VME como aparece ilustrado na equação acima), devem ser utilizadas as cargas fatoriais padronizadas. Esta técnica consiste na verificação da proporção de variância dos itens explicados pelo fator, assumindo que o modelo converge para um resultado aceitável quando os valores de AVE são iguais ou superiores a 0,50 (Fornell & Larcker, 1981).

No que refere à liderança responsável, verifica-se, na **Tabela 18**, que os valores se encontram dentro dos estipulados, com uma fiabilidade compósita de 0,94 ( $>0,70$ ) e uma validade convergente de 0,71 ( $>0,50$ ) (ver Fornell & Larcker, 1981). Analisando o modelo da percepção de responsabilidade social, verifica-se que a fiabilidade compósita é de 0,96 e a validade convergente de 0,57, apresentando valores acima dos recomendados pela literatura. No modelo da identificação organizacional e dos comportamentos de cidadania organizacional, a fiabilidade compósita está dentro dos valores recomendados ( $>0,70$ , Fornell & Larcker, 1981). No entanto, na variável latente identificação organizacional apesar da validade convergente não estar de acordo com o recomendável como carga aceitável, Fornell & Larcker (1981) permitem que se aceitem valores acima de 0,4, quando a confiabilidade composta é maior que 0,6. Assim, a validade convergente do construto ainda é adequada (Fornell & Larcker, 1981), como que se verifica neste caso.

**Tabela 18** - Quadro síntese dos índices de adequação aos modelos em estudo

	$\chi^2$	CFI	IFI	RMSEA	CR	AVE
<b>Liderança Responsável</b>	7,212	0,993	0,993	0,114	0,94	0,71
<b>Percepções de Responsabilidade Social</b>	288,221	0,96	0,96	0,057	0,96	0,57
<b>Identificação Organizacional</b>	4,218	0,995	0,995	0,074	0,83	0,45
<b>Comportamentos de Cidadania Organizacional</b>	1,833	0,943	0,944	0,064	0,96	0,83

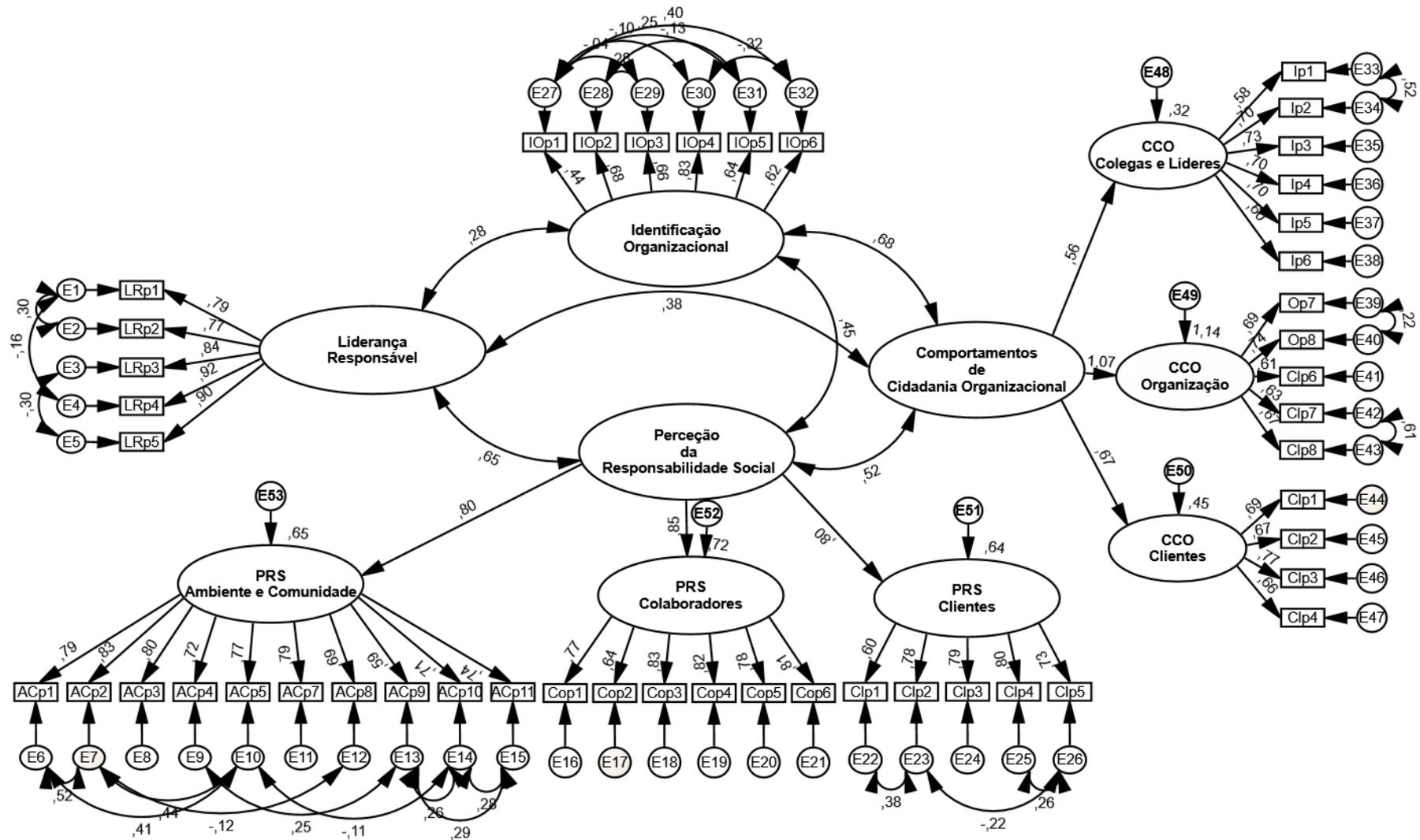
**Nota:**  $\chi^2$  - *Qui-square*; **CFI** - *Comparative Fit Index*; **IFI** - *Incremental Fit Index*; **RMSEA** - *Root Mean Square Error of Approximation*; **CR** - *Composite Reliability*; **AVE** - *Convergent validity*

### 5.5. Análise Confirmatória de 2º ordem

De seguida, procedeu-se à análise fatorial de 2ª ordem e ao teste do modelo global, com as variáveis latentes de primeira ordem denominadas por PRS – Ambiente e Comunidade; PRS – Colaboradores; PRS – Clientes, sendo representadas pela variável latente “Percepção de Responsabilidade Social”, assim como com as variáveis latentes de primeira ordem intituladas por CCO – Colegas e Líderes; CCO – Organização; CCO – Clientes, passando a ser representadas pela variável latente “Comportamentos de Cidadania Organizacional”.

Assim, a **Figura 7** apresenta o modelo completo. O modelo final global com todas as variáveis latentes apresenta um  $\chi^2/df=1,388$ ;  $p<0,001$ ;  $CFI=0,932$ ;  $IFI=0,933$ ;  $RMSEA=0,044$ , podendo assumir-se que os valores dos índices de adequação evidenciam uma boa adequação do modelo à estrutura dos dados.

**Figura 7** - Análise Confirmatória de 2ª ordem do modelo final (com todas as variáveis latentes)



## 5.6. Modelagem de Equações Estruturais

Depois de se verificar o ajustamento do modelo global e de forma a avaliar as relações entre os construtos em estudo e dessa forma testar as hipóteses, procedeu-se à modelagem de equações estruturais.

Foi estimado um modelo (**Modelo A**) estabelecendo a ligação entre as variáveis latentes com o objetivo de testar as hipóteses. Este modelo estabelece a ligação da liderança responsável à perceção de responsabilidade social e à identificação; a ligação da identificação organizacional aos comportamentos de cidadania e da perceção de responsabilidade social aos comportamentos de cidadania organizacional. O modelo ilustrado, na **Figura 8**, apresenta uma boa adequação à estrutura dos dados e com os resíduos padronizados ( $\chi^2/df=1,403$ ;  $p<0,001$ ; CFI=0,930; IFI=0,931; RMSEA=0,045)

Tendo em conta os valores do coeficiente de regressão padronizado ( $\beta$ ) verifica-se que a liderança responsável tem um impacto significativo na perceção de responsabilidade social ( $\beta=0,66$ ;  $p<0,001$ ). A liderança responsável contribui para explicar 44% da perceção de responsabilidade social. Isso indica que um líder responsável tem um papel direto na perceção de responsabilidade dos colaboradores da linha da frente do setor hoteleiro.

A liderança responsável relaciona-se positiva e significativamente com a identificação organizacional ( $\beta=0,30$ ;  $p=0,005$ ), indicando que quanto mais percebem o seu líder como responsável mais se sentem identificados com a organização onde estão inseridos. A liderança responsável contribui para explicar 9% da identificação organizacional (tal como está representado na **Figura 8**). A perceção de responsabilidade social está significativamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional e, nesse caso, os resultados sugeriram a existência de uma relação positiva entre esses dois construtos ( $\beta=0,30$ ;  $p<0,001$ ). A perceção de responsabilidade social explica 51% dos comportamentos de cidadania organizacional.

Para confirmar as hipóteses considerou-se adicionalmente os valores do *critical ratio* (*t-value*), que de acordo com a literatura deve assumir um valor acima de 2,58 (Hayes, 2017). Assim, confirma-se a H1 da relação entre a liderança responsável e a perceção de responsabilidade social ( $t=7,262$ ); confirma-se a H2, ou seja, que existe uma relação positiva entre a liderança responsável e a identificação organizacional ( $t=3,159$ ); confirma-se H3 da relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de cidadania ( $t=3,609$ ) e, finalmente, confirma-se a H4 da relação entre a perceção de responsabilidade social e os comportamentos de cidadania ( $t=3,410$ ).

**Tabela 19** - Quadro síntese da análise das hipóteses do Modelo A

Relações Hipotetizadas	$\beta$ Padronizado*	<i>Critical Racio</i> **	$p^{***}$
LR → PRS	0,66	7,262	$p < 0,001$
LR → IO	0,30	3,159	$p < 0,005$
IO → CCO	0,59	3,609	$p < 0,001$
PRS → CCO	0,30	3,410	$p < 0,001$

**Nota:**  $\beta$  Padronizado\* indica os valores do coeficiente de regressão padronizado; o *Critical Racio*\*\* indica o valor de t;  $p^{***}$  significa o p-value

Comparou-se este modelo inicial (**Modelo A**) que é totalmente mediado com outro modelo (**Modelo B**) parcialmente mediado. Neste **Modelo B**, acrescentou-se a ligação direta entre a liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional. O objetivo deste modelo é testar outros caminhos para além dos estabelecidos no Modelo A de ligação entre a liderança e os comportamentos de cidadania organizacional. Relativamente ao **Modelo B**, representado na **Figura 9**, o mesmo apresenta um  $\chi^2/df=1,404$ ;  $p < 0,001$ ; CFI=0,930; IFI=0,931; RMSEA=0,045, assumindo uma boa adequação do modelo à estrutura dos dados (ver **Tabela 22**). No entanto, apresenta resíduos padronizados inferiores a 2,58 (ver **Tabela 20**).

De acordo com o modelo teórico proposto, foram observados os valores dos efeitos indiretos. O efeito indireto é o efeito de uma variável sobre a outra, existindo uma terceira variável (mediadora) no meio dessa relação. Como exemplo, analisar-se-á a relação liderança responsável → |identificação organizacional| → comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, a associação entre a liderança responsável e os comportamentos de cidadania é mediada pela identificação organizacional. Os detalhes são apresentados na **Tabela 20**. Neste modelo (parcialmente mediado), conclui-se que o ajustamento do modelo não melhora em relação ao **Modelo A**, e que o efeito direto da liderança responsável no comportamento de cidadania perde significância estatística ( $\beta=0,06$ ;  $t=0,610$ ;  $p < 0,542$ ), e que o efeito direto da perceção de responsabilidade social no comportamento de cidadania perde também significância estatística ( $\beta=0,26$ ;  $t=2,444$ ;  $p < 0,015$ ). Com base nestes resultados concluímos que o **Modelo A** é mais adequado do que o **Modelo B** na compreensão desta problemática.

**Tabela 20** - Quadro síntese da análise das hipóteses do Modelo B

<b>Relações Hipotetizadas</b>	<b><math>\beta</math> Padronizado*</b>	<b><i>Critical Ratio</i>**</b>	<b>p***</b>
LR → PRS	0,66	7,226	p<0,001
LR → IO	0,29	3,129	p=0,002
IO → CCO	0,59	3,601	p<0,001
PRS → CCO	0,26	2,444	p=0,015
LR → CCO	0,06	0,610	p=0,542

**Nota:**  $\beta$  Padronizado\* indica os valores do coeficiente de regressão padronizado; o *Critical Ratio*\*\* indica o valor de t; p\*\*\* significa o p-value

Para estudar o efeito de mediação, teve-se como referência os três pressupostos de James, Mulaik, & Brett (2006), ou seja, 1º tem que existir uma relação significativa entre a variável preditora (liderança responsável) e a variável mediadora (identificação organizacional e percepção de responsabilidade social); 2º deve existir uma relação significativa entre a variável mediadora (identificação organizacional e percepção de responsabilidade social) e a variável de *outcome* (comportamentos de cidadania organizacional); 3º deve-se testar se o único caminho possível entre a variável preditora (liderança responsável) e a variável de *outcome* (comportamentos de cidadania organizacional) é através da variável mediadora (identificação organizacional e percepção de responsabilidade social). Importa referir que, nas ciências sociais, é difícil encontrar-se casos de completa mediação, na medida em que é quase impossível que uma relação entre duas variáveis seja completamente eliminada face à mediação de uma terceira pela complexidade que os fenómenos estudados apresentam (Baron & Kenny, 1986). Face a isto, o mais correto é procurar resultados de mediação parcial, recorrendo a mediadores fortes, que se aproximem o mais possível de zero.

Para este último passo, calculou-se o efeito direto, indireto e total. Os resultados suportaram a Hipótese 5, ou seja, de que existe um efeito de mediação entre a identificação organizacional na relação entre a liderança responsável e o comportamento de cidadania porque o efeito indireto foi significativo entre a liderança responsável e a cidadania organizacional ( $\beta=0,34$ ; p<0,001). De igual forma, os resultados suportaram a hipótese 6, ou seja, de que existe um efeito de mediação entre a percepção de responsabilidade social na relação entre a liderança responsável e o comportamento de cidadania organizacional porque o efeito indireto entre a liderança responsável e o comportamento de cidadania organizacional foi significativo ( $\beta=0,34$ ; p<0,001). Estes resultados provam que o único caminho possível entre

a liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional é através das variáveis mediadoras: identificação organizacional e percepção de responsabilidade social. Com base nesta análise, é possível concluir que existe uma total mediação entre a variável preditora e a variável de *outcome*, através da dupla mediação do modelo.

Finalmente, no que diz respeito ao último modelo (**Modelo C**), presente na **Figura 10**, pretende-se verificar a outra mediação presente no modelo teórico, estabelecendo-se a ligação direta entre a percepção de responsabilidade social e a identificação organizacional, eliminando a ligação entre a liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional, procurando comparar o mesmo com o modelo inicial (**Modelo A**) que é totalmente mediado.

Analisando, o **Modelo C**, representado na **Figura 10**, o mesmo apresenta um bom ajustamento aos dados ( $\chi^2/df=1,388$ ;  $p<0,001$ ; CFI=0,933; IFI=0,933; RMSEA=0,044), tal como está patente na **Tabela 22**. Os resultados permitem concluir que o ajustamento do modelo melhora em relação ao modelo A e que o efeito direto da liderança responsável na identificação organizacional perde significância estatística ( $\beta=-0,02$ ;  $t=-0,189$ ;  $p<0,850$ ) (ver **Tabela 21**). Neste caso, verifica-se uma relação estatisticamente significativa entre a liderança responsável e a percepção de responsabilidade social ( $\beta=0,66$ ;  $t=7,259$ ;  $p<0,001$ ); uma relação entre a percepção de responsabilidade social e a identificação organizacional e ( $\beta=0,47$ ;  $t=3,208$ ;  $p<0,001$ ). Os resultados deste modelo permitem verificar a relação significativa entre a identificação organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional ( $\beta=0,56$ ;  $t=3,555$ ;  $p<0,001$ ) e a relação significativa entre a percepção de responsabilidade social e os comportamentos de cidadania organizacional ( $\beta=0,28$ ;  $t=3,098$ ;  $p<0,001$ ).

O **Modelo C** revelou ser o melhor na compreensão do modelo teórico formulado, na medida em que ao estabelecer a ligação entre a percepção de responsabilidade social e a identificação organizacional a relação direta da liderança responsável na identificação perdeu significância estatística, revelando que o melhor caminho entre a liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional é através do impacto que a liderança tem na percepção de responsabilidade social e que esta tem na identificação organizacional. Estes resultados confirmam a hipótese 7, ou seja, da relação entre a percepção de responsabilidade social e a identificação organizacional como mediadores sequenciais da liderança responsável nos comportamentos de cidadania organizacional. É possível concluir, em termos gerais, que o **Modelo C** é o mais adequado dos modelos estimados porque nos permite concluir que os líderes quando são responsáveis influenciam as percepções dos colaboradores quanto às práticas de responsabilidade social e, por esta via, contribuem para uma maior identificação com a organização.

Através da influência do líder responsável na percepção e na identificação dos colaboradores é de esperar que estes tenham mais comportamentos de cidadania organizacional.

**Tabela 21** - Quadro síntese da análise das hipóteses do Modelo C

Relações Hipotetizadas	$\beta$ Padronizado*	<i>Critical Ratio</i> **	$p^{***}$
LR → PRS	0,66	7,259	***
LR → IO	-0,02	-0,189	$p=0,850$
PRS → IO	0,47	3,208	***
PRS → CCO	0,28	3,098	***
IO → CCO	0,56	3,555	***

**Nota:**  $\beta$  Padronizado\* indica os valores do coeficiente de regressão padronizado; o *Critical Ratio*\*\* indica o valor de t;  $p^{***}$  significa o *p-value*

**Tabela 22** - Quadro síntese dos índices de adequação aos modelos finais

	$\chi^2$	CFI	IFI	RMSEA
<b>Modelo A</b>	1,403	1,403	1,403	0,045
<b>Modelo B</b>	1,404	0,930	0,931	0,045
<b>Modelo C</b>	1,388	0,933	0,933	0,044

**Nota:**  $\chi^2$  - *Qui-square*; CFI - *Comparative Fit Index*, IFI - *Incremental Fit Index*, RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation*.

Concluída a análise e apresentação dos resultados, que visava a confirmação das hipóteses de investigação, a seguinte secção diz respeito ao penúltimo capítulo deste trabalho, nomeadamente, a discussão dos resultados em que serão apresentadas interpretações para os resultados obtidos à luz das principais referências teóricas.

**Figura 8** - Modelo totalmente mediado de equações estruturais – Modelo A

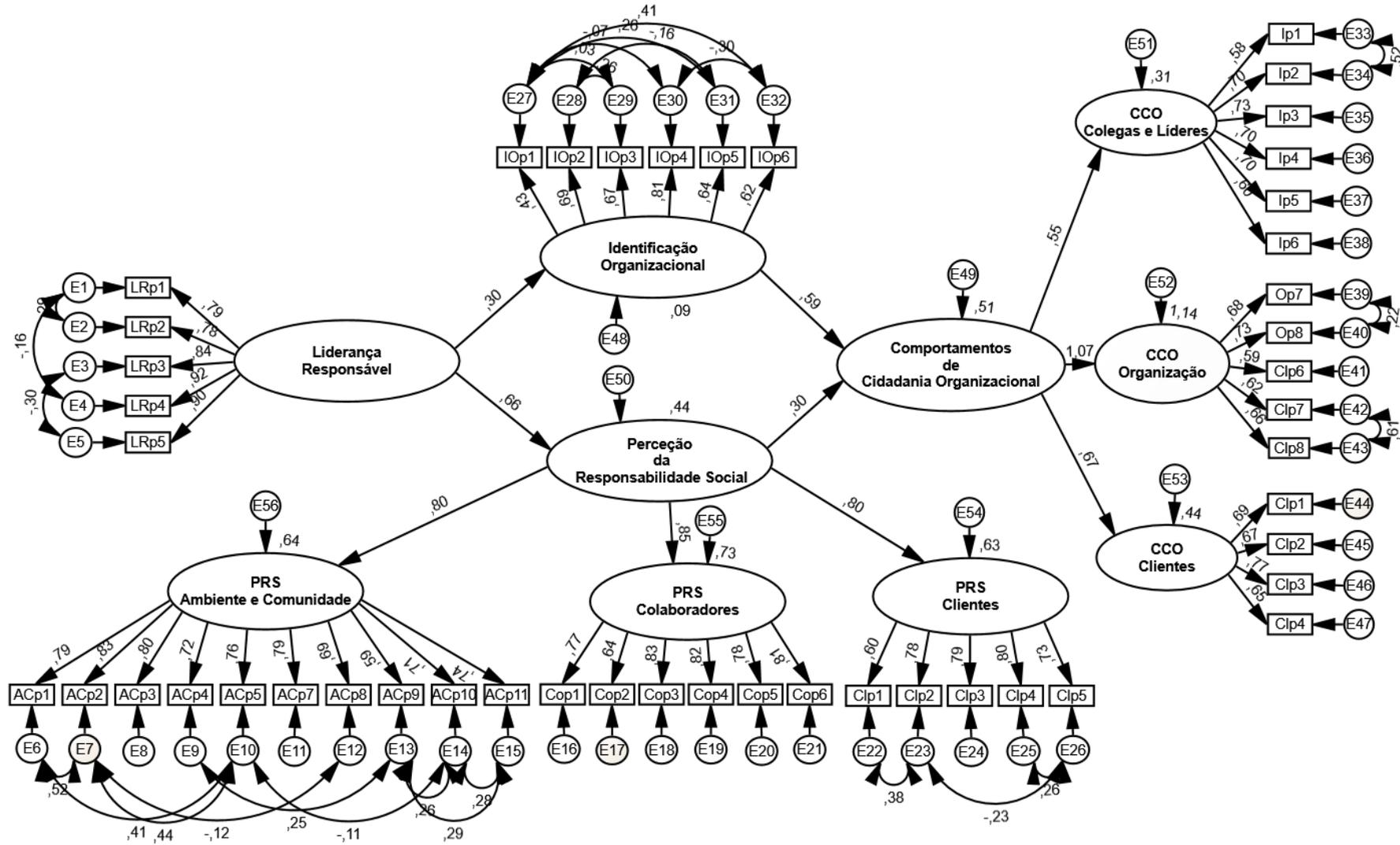


Figura 9 - Modelo de equações estruturais parcialmente mediado - Modelo B

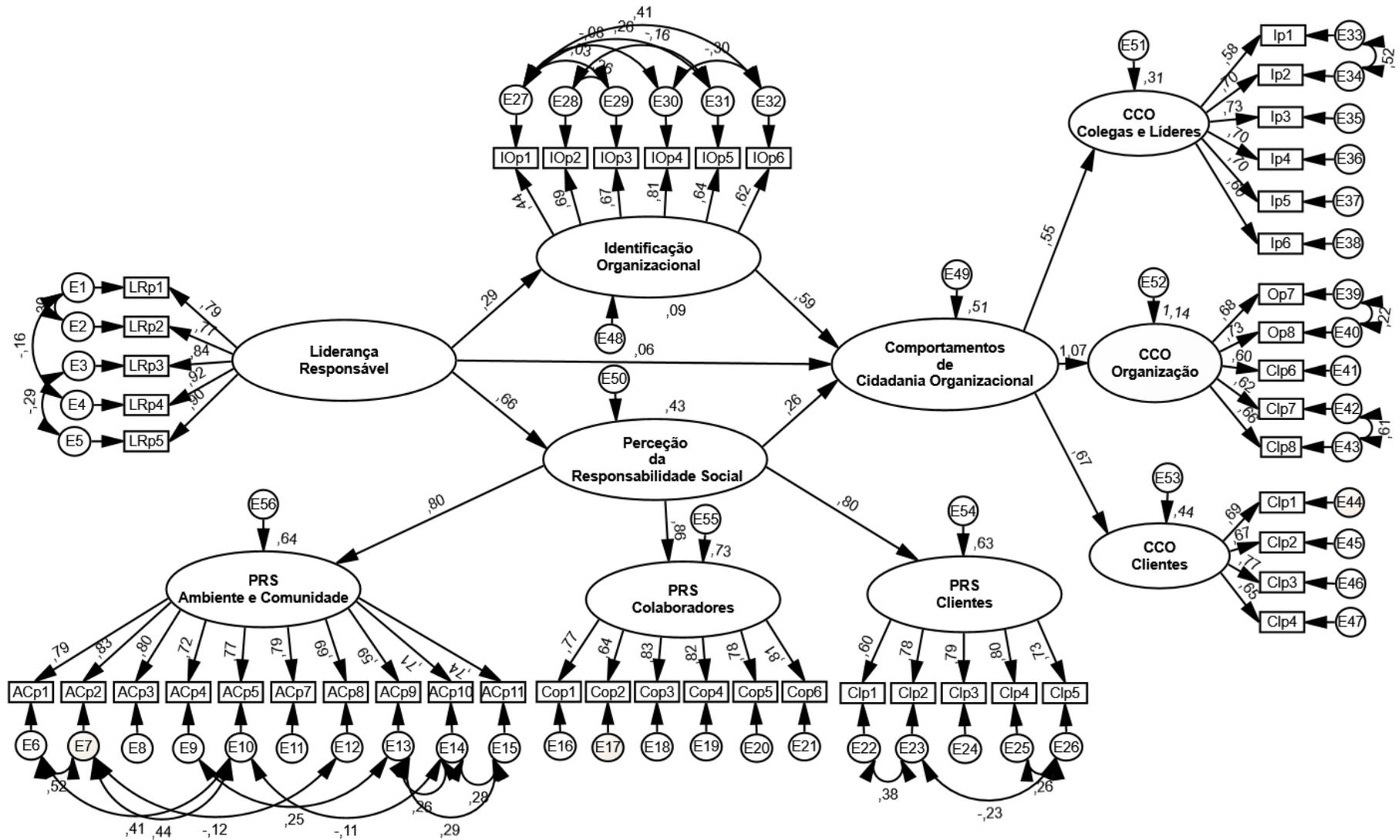
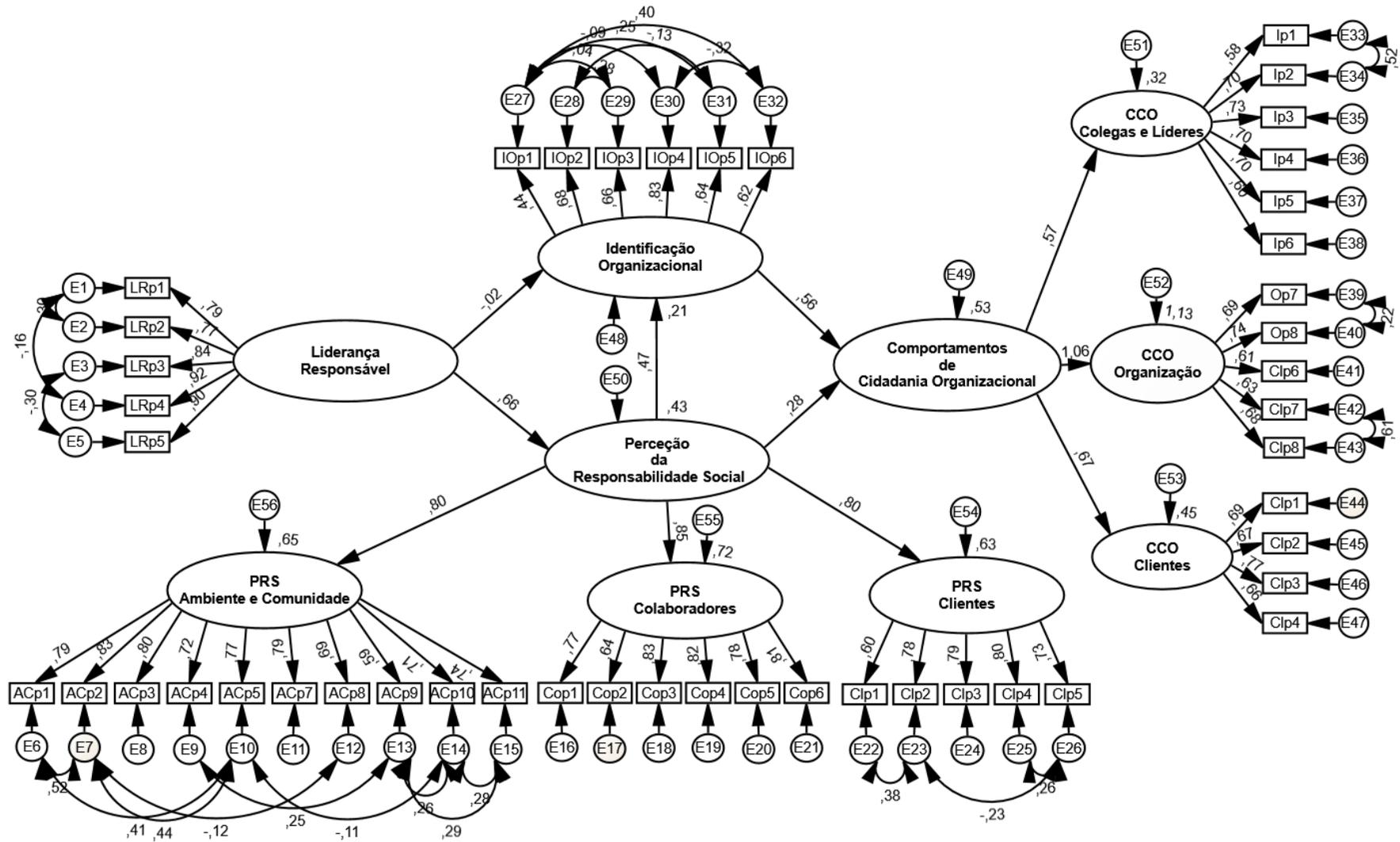


Figura 10 - Modelo de equações estruturais parcialmente mediado - Modelo C



## **CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O objetivo deste estudo consiste em analisar um modelo teórico no qual o líder responsável influencia a percepção de responsabilidade social e a identificação organizacional e estas duas variáveis têm um efeito mediador na relação entre a liderança e o comportamento de cidadania organizacional. Por outras palavras, o objetivo central do estudo consiste em analisar o impacto da liderança responsável no comportamento de cidadania organizacional através do papel mediador da percepção de responsabilidade social e da identificação organizacional. Este estudo tem várias contribuições teóricas e empíricas, pelo que neste capítulo procede-se à discussão dos resultados evidenciando a sua contribuição e implicações, tendo em conta as principais evidências empíricas e proposições teóricas existentes na literatura.

Um dos objetivos centrais desta investigação consistiu em perceber de que forma o líder responsável promove a percepção de responsabilidade social nos seus seguidores. Uma vez que a investigação da liderança responsável ainda é recente, foi importante para a construção do modelo de investigação do presente estudo recorrer a estudos teóricos sobre eventuais relações que podem advir face à influência de um líder responsável. Dentro dos vários resultados deste novo modelo de liderança destaca-se a relação desta com a responsabilidade social corporativa (ver Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012; Doh & Quigley, 2014; Maak, Pless, & Voegtlin, 2016).

Um líder responsável revela um carácter íntegro, mostrando preocupação que vai além da preocupação com os negócios e preocupa-se com aspetos económicos, sociais, humanos, políticos e ambientais (Pless, 2007), procurando conciliar práticas organizacionais sem descurar o papel das organizações na sociedade. Esta ideia está, de igual modo, presente no construto da responsabilidade social. McWilliams & Siegel (2001) entendem a responsabilidade social corporativa como um conjunto de ações que contribuem para o bem social, para além dos interesses da organização e do que é exigido por lei. Na mesma linha de pensamento, Turker (2009a) descreve a responsabilidade social corporativa como comportamentos corporativos que afetam os diferentes grupos de *stakeholders* e vai além de seu interesse económico. Ambos os construtos se manifestam nas estratégias e práticas que uma empresa desenvolve com o objetivo de promover o bem-estar de todas as partes interessadas e do meio ambiente (Glavas & Kelley, 2014; Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012).

Em termos gerais, um líder responsável acredita que pode contribuir para gerar mudança social e bem-estar das partes interessadas, procurando liderar pelo exemplo e empoderar os colaboradores

(Waldman & Galvin, 2008). Ao procurar ser um cidadão responsável e promotor de iniciativas de responsabilidade social (Pless, 2007), tem como objetivo que os colaboradores percecionem a organização como detentora de valores e objetivos sustentáveis, interna e externamente.

Tal como foi abordado na literatura, os líderes podem influenciar os seguidores relativamente às iniciativas de responsabilidade social (Vlachos, Panagopoulos, & Rapp, 2013), realçando a importância da ética e da responsabilidade social corporativa na eficácia organizacional (Groves & LaRocca, 2011a).

O próprio conceito de liderança remete para um processo através do qual um líder influencia a interpretação dos objetivos e estratégias, a manutenção das relações de cooperação, a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores à organização, entre outras ações (Yukl, 1998). Além disso, importa realçar que um líder pode desempenhar um papel fulcral no modo como as condições são interpretadas e desenhadas na mente dos seguidores (He & Brown, 2013).

Tendo por base estas ideias, a influência exercida pelos líderes, neste estilo de liderança em estudo, nas perceções dos colaboradores face às práticas de responsabilidade social das organizações pode ser entendida pelo facto dos líderes serem vistos como modelos em termos de boas práticas de responsabilidade social corporativa, tentando assim fomentar uma cultura ética, bem como enfatizar a importância da responsabilidade social e proporcionar aos seus seguidores um sentido e significado destas atividades socialmente responsáveis (Ruiter, Schaveling, Ciulla, & Nijhof, 2018). Esta constatação é, então, sustentada pelo modelo proposto por Basu & Palazzo (2008), o qual nos diz que a perceção de responsabilidade social se deve aos processos de criação de sentido, permitindo compreender como os líderes e os colaboradores pensam, comunicam e agem em relação à responsabilidade social. A verdade é que os seguidores recorrem aos seus líderes quando pretendem discutir as políticas socialmente responsáveis levadas a cabo pela organização (Vlachos, Panagopoulos, Bachrach, & Morgeson, 2017).

Em linha com estes estudos, os resultados confirmaram que o comportamento responsável do líder influencia a perceção de responsabilidade social (confirmação da hipótese 1) e, portanto, face ao número limitado de estudos sobre esta temática na literatura, os resultados desta investigação constituem um contributo teórico importante para a compreensão desta relação na medida em que estabelece a relação entre um estilo de liderança responsável e a perceção dos seguidores no que toca à importância dessas práticas e iniciativas de cariz social.

Outro contributo relevante deste estudo foi a confirmação da associação positiva entre a liderança responsável e a identificação organizacional. A evidência teórica e empírica tem sugerido que a liderança

e o apoio prestados pelos superiores contribuíam para a identificação organizacional (Sluss, Klimchak, & Holmes, 2008; Walumbwa et al., 2011; Subba, 2019). Os resultados do modelo de equações estruturais também confirmaram esta suposição na medida em que indicaram que a liderança responsável influencia a identificação dos seguidores na organização (confirmação da hipótese 2) indicando que o líder influencia a forma como os seguidores aderem aos valores da organização e se sentem mais identificados com os seus princípios.

Os resultados confirmaram a relação positiva entre a identificação organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional (confirmação da hipótese 3). A literatura existente sobre a relação entre estes dois construtos está alinhada com os resultados obtidos no presente estudo (ver Tavares, Caetano, & Silva, 2007; Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007). Esta relação pode ser justificada pela teoria da identidade social (Tajfel, 1974), na medida em que nos indica que a identidade do colaborador passa a estar associada à identidade da organização (De Roeck & Maon, 2018).

Como os colaboradores da linha da frente são o elo de ligação entre a organização e os seus clientes, aumentar a identificação com a organização é um fator crítico para obter resultados positivos, tais como um melhor desempenho e comportamentos que, embora não reconhecidos direta ou explicitamente pelo sistema formal de recompensa, são essenciais para a realização dos objetivos organizacionais (Buil, Martínez, & Matute, 2019). Para os autores, isto é especialmente relevante na indústria do turismo e da hotelaria, na qual muitos trabalhadores têm condições de trabalho, tais como salários baixos e horários de trabalho por turnos, que podem diminuir a sua energia e entusiasmo no trabalho.

Os resultados do estudo confirmaram o efeito mediador da identificação social na relação entre a liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional (hipótese 5). Estes resultados obtidos estão de acordo com o estudo de Zhao & Zhou (2019), também realizado no setor hoteleiro, que apresenta evidências empíricas do papel da liderança responsável no comportamento extrapapel dos colaboradores. Estes autores verificaram no seu estudo que os comportamentos de cidadania organizacional são mediados pelo efeito da identificação com o seu líder. Tendo em conta o efeito mediador da identificação conclui-se que o líder responsável contribui para uma maior identificação dos colaboradores com a organização porque o reconhecem como um modelo a seguir e de forma recíproca desenvolvem comportamentos de cidadania organizacional (teoria de troca social).

Assim, os resultados deste estudo sublinham a influência dos líderes responsáveis nos comportamentos dos seguidores, cuja relação é reforçada pela identificação organizacional, enquanto variável mediadora. Deste modo, espera-se que um colaborador fortemente identificado com a organização esteja

mais disposto a ajudar os colegas de trabalho, prestar um serviço de excelência e que exerça um esforço extra para atingir objetivos organizacionais, mesmo quando não está a ser supervisionado. Importa realçar que, os colaboradores da linha da frente do setor hoteleiro estão normalmente incumbidos de prestar um serviço de excelência aos clientes e esta ideia é refletida na escala dos comportamentos de cidadania organizacional, que apresenta itens, como “sou sempre extremamente cortês e respeitoso com os clientes” ou “sigo as diretrizes de atendimento ao cliente com extremo cuidado”. Estes itens podem fazer sentido, visto que nem sempre um colaborador obedece a todas as regras e regulamentos, sobretudo quando ninguém o está a observar (Podsakoff et al., 2000).

Outro contributo relevante deste estudo consistiu na verificação do papel mediador da perceção de responsabilidade social na relação entre a liderança responsável no comportamento de cidadania organizacional (confirmação da hipótese 6).

Os comportamentos adotados pelos líderes responsáveis ajudam a resolver as necessidades das diferentes partes interessadas e demonstram um envolvimento com grupos de interesse da sociedade (Du, Swaen, Lindgreen, & Sen, 2013). Como resultado, os seguidores têm maior tendência para se envolver em relações de troca, em virtude do tratamento recebido por parte do líder e sobretudo do exemplo que este representa. Esta ideia está bem ilustrada por exemplo no estudo de Glavas (2016), que sugere que as organizações cuidam dos diferentes agentes ou partes interessadas, incluindo os colaboradores através de melhores condições de trabalho e benefícios. Estes, ao perceberem que os seus superiores são responsáveis, desenvolvem comportamentos recíprocos, ou seja, melhoram o desempenho das suas funções e exercem um esforço extra além daquilo que lhes é requerido (Story & Neves, 2015; Glavas, 2016), confirmando a hipótese 4. A título de exemplo, vejam-se alguns dos itens incluídos na escala da perceção de responsabilidade social direcionados aos colaboradores, como “as políticas do meu hotel promovem um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores”; “o meu hotel oferece um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os colaboradores”; “o meu hotel oferece aos colaboradores salários justos e razoáveis”, que incidem em alguns dos problemas relacionados com as condições de trabalho no setor turístico.

Os resultados obtidos estão em linha com outros existentes na literatura e que indicam que os colaboradores reagem às práticas socialmente responsáveis adotadas pelo líder e organização (e.g., Rupp et al., 2006; Turker, 2009b; Slack, Corlett, & Morris, 2014). Importa salientar que quando as organizações tratam bem os seus colaboradores, através de iniciativas de responsabilidade social dirigidas aos colaboradores, estes retribuem com comportamentos positivos, todavia o inverso também pode

acontecer quando as práticas adotadas negligenciam os seus membros e estes respondem com comportamentos desviantes (Evans, Goodman, & Davis, 2010; Kim, Rhou, Uysal, & Kwon, 2017), podendo ser interessante estudar a relação entre iniciativas responsáveis para com os membros organizacionais e os comportamentos negativos que podem surgir.

Não é de estranhar que os seguidores de líderes orientados para o valor das partes interessadas estejam mais motivados em implementar visões que tenham como destaque a responsabilidade social (Groves & LaRocca, 2011b), na medida em que um líder responsável, encarado enquanto modelo a seguir, preza o envolvimento das partes interessadas no processo de decisão, procura promover um diálogo ativo para chegar a um consenso e considera as consequências das decisões empresariais para a sociedade e o ambiente (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012). Visto que os CCO são comportamentos que vão além do que é requerido na descrição das funções (Organ, 1997), os colaboradores, quando percebem líderes com comportamentos responsáveis, tendem a desenvolver o mesmo tipo de comportamentos. Esta ideia está em consonância com a escala de Ma et al. (2013), utilizada nesta investigação, ao descrever os diferentes comportamentos de cidadania por parte dos colaboradores da linha da frente relativamente aos seus líderes, colegas, organização e clientes.

Deste modo, tal como os estudos referidos anteriormente, as iniciativas de RSC podem ser um mecanismo e um meio eficaz para os hotéis fortalecerem o relacionamento com os colaboradores e daí obterem resultados positivos. É de referir que muitos *Millennials* querem ficar pouco tempo nas empresas onde estão atualmente a trabalhar, principalmente porque notam a ausência de um propósito da organização (que vá para além dos lucros), bem como a gestão focada exclusivamente nos fatores financeiros. Assim sendo, esta nova geração procura organizações com propósitos diferentes, que vão para além dos valores financeiros e que assumam um compromisso claro com o seu propósito na sociedade (Alonso-Almeida & Llach, 2019). Esta questão pode ser interessante, porque refere que a mão de obra que está a entrar no mercado está cada vez mais atenta a estas questões. A própria amostra do presente estudo é composta maioritariamente por jovens, evidenciando a importância desta geração para o setor hoteleiro e das questões inerentes à responsabilidade social e ambiental para esta geração de trabalhadores.

Das conclusões deste estudo e das recomendações da literatura, fica a ideia de que os resultados do papel da liderança responsável na perceção de responsabilidade social dos seus colaboradores podem ser em parte justificados pela consideração das relações com as diversas partes interessadas. Assim, os colaboradores, enquanto *stakeholders*, formam perceções quanto às práticas de responsabilidade social internas (ou iniciativas relacionadas com a responsabilidade social direcionadas para os colaboradores,

nomeadamente) e iniciativas de responsabilidade social externas (ou iniciativas de responsabilidade social direcionadas aos *stakeholders* externos) (De Roeck & Maon, 2018). Quer a escala da liderança responsável, quer a escala da perceção de responsabilidade social abrangem outros *stakeholders* além dos colaboradores, o que evidencia que os membros organizacionais respondem positivamente às iniciativas e à incorporação dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão. O modelo das partes interessadas pode ser considerado uma lente teórica adequada e intuitivamente atrativa através da qual se pode compreender o impacto da liderança responsável nos comportamentos e atitudes dos colaboradores (Maak & Pless, 2006), como foi proposto ao longo deste trabalho.

Finalmente, o último objetivo do trabalho consistiu em compreender o papel mediador da perceção de responsabilidade social e da identificação organizacional sequencialmente na relação entre o líder responsável e os comportamentos de cidadania organizacional. Este contributo é relevante para a teoria na medida em que indica que a liderança pode ser encarada como uma variável antecedente da perceção de responsabilidade social (Christensen, Mackey, & Whetten, 2013) e que a perceção de responsabilidade social, por sua vez, pode ter um papel importante de reforço da identificação organizacional (He & Brown, 2013; Glavas & Godwin, 2013; Levy & Park, 2013) e, como resultado, estas duas variáveis mediadoras podem influenciar os comportamentos dos membros organizacionais, como os comportamentos de cidadania organizacional (Riketta, 2005; Jones, 2010; Kim et al., 2010). De uma forma simples, quanto maior a perceção dos seguidores de que a empresa é socialmente responsável, devido à influência do líder, maior é a identificação dos colaboradores com a organização e, conseqüentemente, o interesse em despendere um esforço adicional no desempenho de funções extrapapel em prol dos objetivos da organização. Estas conclusões do estudo permitem olhar para o modelo proposto através das lentes teóricas sugeridas: a teoria da identidade social (Tajfel, 1974) que ajuda a compreender o reforço da identificação na organização através da perceção de responsabilidade social e do perfil responsável do líder; a teoria de troca social (Blau, 1964) que ajuda a perceber o comportamento recíproco dos colaboradores; e a teoria dos *stakeholders* (Freeman & Reed, 1983) que ajuda a perceber a importância do conceito de liderança responsável e o seu impacto nos comportamentos e atitudes dos colaboradores.

No capítulo seguinte são apresentadas as principais conclusões e contributos para o conhecimento e prática.

## CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo, centramos a nossa análise em torno das conclusões mais proeminentes retiradas do estudo, especificamente a análise do impacto da liderança responsável nos comportamentos de cidadania organizacional, quando esta relação é mediada pela percepção de responsabilidade social e pela identificação organizacional dos colaboradores da linha da frente do setor hoteleiro. Apresentam-se, de seguida, as principais conclusões obtidas no estudo e as implicações para a gestão hoteleira. São ainda apresentadas as principais limitações da investigação, bem como algumas sugestões para pesquisas futuras.

### 7.1. Principais Conclusões do Estudo

A literatura sobre a problemática em estudo recomenda que a liderança responsável, além de abordar os fatores individuais, tais como valores, virtudes e tomada de decisão ética, pode ser estudada pelo seu impacto ao nível organizacional (Pless & Maak, 2011).

Em primeiro lugar, confirma-se que líderes responsáveis favorecem a percepção das práticas de responsabilidade social por parte dos seus liderados, sugerindo desta forma que um líder é capaz de criar significado e sentido à forma como os colaboradores interpretam a importância deste tipo de iniciativas em prol da organização e da sociedade. De um modo geral, “acredita-se que organizações socialmente responsáveis cuidam melhor dos seus colaboradores atuais e futuros e procuram melhorar continuamente as suas condições de trabalho e bem-estar por meio da implementação de práticas sustentáveis e responsáveis de gestão de recursos humanos” (Pless, Maak, & Stahl, 2012, p. 875). Nesta perspetiva, os líderes responsáveis ao promoverem políticas de RS proporcionam significado às mesmas o que, por sua vez, atrai os melhores colaboradores, aumenta a retenção de talentos e aumenta a produtividade dos colaboradores. Enquanto *stakeholders* internos, as pessoas devem estar integradas e envolvidas no seu trabalho que tem significado para elas, o que proporciona um maior envolvimento, mais criatividade e produtividade, alcançando melhores resultados.

De forma a compreender o papel da liderança no desempenho, Ehrhart (2004) aduz que os membros quando percebem que o líder não cinge o seu foco à organização, procurando abranger os seus seguidores e outros grupos de *stakeholders*, tendem a responder com elevados níveis de CCO. Os resultados deste estudo, especificamente os resultados do modelo B, sugerem que a análise do impacto da liderança responsável nos comportamentos de cidadania organizacional faz mais sentido quando

consideramos a identificação organizacional. Nesta perspectiva, quanto mais elevada for a indicação de valores responsáveis, mais forte tenderá a ser o relacionamento entre líderes e liderados e, em consequência desta relação, pode levar a um aumento da sensação de unicidade ou pertença com o seu superior cujos resultados serão refletidos através da adoção de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos seguidores. Tal como refere van Knippenberg (2000), os indivíduos passam a encarar os objetivos da organização como seus, passando a estar mais identificados com a organização e isso motiva-os a trabalhar em prol dos interesses do grupo, o que, por sua vez, pode afetar o desempenho. Se os colaboradores consideram que a organização onde trabalham adota práticas de responsabilidade social irão identificar-se mais com a mesma e com os valores que esta defende.

Tendo presente a perspectiva de Glavas & Kelley (2014) sobre a responsabilidade social corporativa, ao definirem-na como uma forma de cuidar do bem-estar dos outros e do ambiente ao mesmo tempo que procuram criar valor para a empresa. Esta manifesta-se nas estratégias e práticas operacionais, que as organizações desenvolvem, enquanto estabelecem relações com todas as principais partes interessadas e os seus impactos no bem-estar do ambiente natural. É, então, nesta perspectiva que as iniciativas de RSC, quando aplicadas adequadamente, têm uma importância particular como meio de apoiar os esforços organizacionais para criar relacionamentos fortes com seus colaboradores e, assim, melhorar o seu desempenho no trabalho (De Roeck, Marique, Stinglhamber, & Swaen, 2014). O modelo A, testado com os colaboradores da linha da frente no setor hoteleiro, permitiu comprovar que a perceção de responsabilidade social está positiva e significativamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional, explicando 51% da variância. Assim, de acordo com a norma da reciprocidade, se a organização exhibe práticas de responsabilidade social, essas práticas beneficiam o indivíduo, que vai, por sua vez, retribuir com comportamentos benéficos para a organização, como os comportamentos de cidadania organizacional (Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006; Slack, Corlett, & Morris, 2014). Por exemplo, a teoria da troca social tem sido usada para a compreensão da relação entre PRS e os CCO. Jones (2010) sugeriu que a teoria da troca social servia de moldura para a relação entre os benefícios percebidos pelos indivíduos em termos de RSC e os CCO. As organizações ao procurarem ir além do exigido, tendem a envolver-se em ações que beneficiam diversas partes interessadas, incluindo acionistas, fornecedores, colaboradores, clientes e comunidades (Clarkson, 1995; Verdeyen, Put, & Buggenhout, 2004).

No que diz respeito ao último objetivo deste estudo, os resultados apresentados no modelo C constituem, assim, um avanço significativo para a compreensão da temática abordada, na medida em

que se verificou a perda de significância estatística da relação entre a liderança responsável e a identificação organizacional quando é introduzida no modelo a ligação entre a percepção de responsabilidade social e a identificação organizacional. Assim, os resultados revelam o impacto da liderança responsável sobre os comportamentos de cidadania organizacional através do impacto da percepção de responsabilidade social na identificação organizacional e desta forma sequencial nos comportamentos de cidadania organizacional.

Numa primeira fase, verifica-se que as percepções de RSC reforçam a identificação organizacional dos colaboradores (Bartels, Pruyn, De Jong, & Joustra, 2007; Jones, 2010; Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010) por influência do líder responsável. Para explicar esta relação, os autores anteriores basearam-se na teoria da identidade social (Tajfel, 1974) que ajuda a compreender este reforço da identificação através da percepção de responsabilidade social. Ou seja, pode ocorrer tanto através da imagem que cada colaborador tem da organização onde trabalha, como da percepção de um membro de uma organização quanto às crenças de membros externos à organização (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994).

Numa segunda fase, a identificação organizacional ao criar um sentimento de sintonia em relação aos valores da organização (Bartels, Pruyn, De Jong, & Joustra, 2007), devido à avaliação do carácter da sua organização e à forma como esta é vista pelo mundo exterior (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994), leva os seus membros a estarem mais dispostos a exercer esforços extras, além daquilo que lhes é solicitado. É, então, nesta perspetiva que diversos autores sublinham a importância da percepção de responsabilidade social na identificação organizacional dos membros organizacionais (e.g., Carmeli et al., 2007), que posteriormente, afetam os resultados organizacionais, tais como os comportamentos de cidadania organizacional. Esta constatação é coerente com investigações anteriores, como por exemplo o estudo de Chuang e Liao (2010) que confirmou que um clima organizacional centrado nos colaboradores e clientes está positivamente associado à forma como os colaboradores avaliam cognitivamente a organização.

Os resultados desta investigação alargam o conhecimento atual sobre a liderança responsável e a sua repercussão nos comportamentos de cidadania organizacional, ao identificarem as percepções de responsabilidade social e a identificação organizacional enquanto variáveis mediadoras daquela relação. Deste modo, sugere-se que a liderança responsável molda as percepções dos seguidores sobre RSC, e desta forma cria condições para uma maior identificação organizacional e, por esta via, promove os comportamentos de cidadania organizacional.

## 7.2. Contribuições para a Prática

Neste ponto, importa discutir em que medida a presente investigação pode contribuir para o conhecimento desta problemática e pode ser útil para as organizações, particularmente para a organizações hoteleiras.

Esta pesquisa tem implicações práticas para a gestão hoteleira, na medida em que os resultados obtidos permitem retirar algumas recomendações para a gestão destas organizações. Observando os resultados deste estudo pode-se concluir que um líder com comportamentos responsáveis tem impacto positivo na promoção de resultados positivos da parte dos seus colaboradores.

De acordo com Drucker (1984), as organizações devem conceber a ideia de que a rentabilidade e a responsabilidade são noções complementares e, por sua vez, a adoção de iniciativas responsáveis é desejável para os negócios. Nesse sentido, as organizações não devem tratar a RSC como uma atividade adicional aos seus modelos tradicionais de negócios, mas como algo que deve ser cuidadosamente planeado e integrado na estratégia, cultura da empresa.

Com base nas conclusões deste estudo, é importante que as organizações formulem e implementem políticas e práticas adequadas de responsabilidade social, uma vez que estas não só são essenciais para a implementação bem-sucedida de programas externos de RSC, como também aumentam a identificação organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional.

Primeiro, as organizações que querem melhorar o seu desempenho precisam de garantir que os seus membros percebam favoravelmente as iniciativas de RSC. Para isso, as organizações devem formular estratégias de comunicação interna relativamente ao envolvimento da organização em práticas de RSC, os seus programas, operações, os recursos alocados e os desafios enfrentados bem como os sucessos atingidos (Korschun, Bhattacharya, & Swain, 2014). Deste modo, é importante incluir os colaboradores nas atividades para reforçar o seu envolvimento nestas iniciativas. O próprio construto da liderança responsável diz-nos que este modelo de liderança deve estabelecer um diálogo ativo com as suas partes interessadas (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012), sendo que um dos objetivos deste modelo é a mudança social e a contribuição para um mundo melhor (Pless, 2007), as organizações devem valorizar este estilo de liderança dando especial ênfase à incorporação dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão.

Nos processos de seleção e recrutamento devem ser considerados requisitos relacionados com a valorização das práticas socialmente responsáveis, e a valorização de experiências de voluntariado.

De igual modo, as organizações devem apostar em programas de formação para líderes visando dar a conhecer a importância da sustentabilidade de uma forma prática, dinâmica e interativa, no dia a dia dos colaboradores, contribuindo para divulgar boas práticas e para gerar mudanças, influenciando atitudes e comportamentos responsáveis. São alguns exemplos que podem contribuir para o sucesso da responsabilidade social nas organizações, e para a adoção de boas práticas de formação assentes na sensibilização para a RSC, tais como seminários, programas de formação e desenvolvimento de competências, e *workshops* com representantes de empresas (Jamali, El Dirani, & Harwood, 2015).

Incidindo na particularidade da indústria hoteleira, importa realçar a importância dos resultados obtidos para as condições desta área. A responsabilidade social não só melhora a reputação de uma empresa atraindo potenciais colaboradores, como também afeta o desempenho do trabalho (Sarfraz, Qun, Abdullah, & Alvi, 2018). Tendo em consideração as ideias anteriores, as empresas que adotem este estilo de liderança podem servir para reforçar as relações entre as partes interessadas, atrair e reter os seus talentos, o que trará benefícios para o setor. Esta questão é particularmente relevante num setor caracterizado por condições de trabalho instáveis (ver Mansour & Tremblay, 2016), e onde se observa uma elevada rotatividade do pessoal, e consequentes custos para estas organizações (DiPietro & Bufquin, 2018).

### 7.3. Limitações do Estudo

Como em qualquer investigação, este estudo contém algumas limitações. Algumas das principais limitações do estudo prendem-se com questões de ordem metodológica. Uma das limitações da pesquisa está relacionada com o carácter de conveniência da amostra, com o método não-probabilístico, cuja representatividade pode ser questionável, o que poderá limitar a representatividade desta amostra comparativamente ao universo.

A segunda limitação reporta à dimensão da amostra, uma amostra de maior dimensão poderia permitir obter resultados de diferente expressão.

Uma vez que a forma de aplicação deste estudo foi maioritariamente em papel, é possível pensar que tenham existido respostas socialmente desejáveis por parte dos participantes.

Outra limitação centra-se na natureza setorial do trabalho reportando-se a um momento temporal específico, que muito embora nos permita um conhecimento rápido da realidade, por outro lado inviabiliza a possibilidade de acompanhar possíveis mudanças e tendências ao longo do tempo, em virtude de

uma visão estática da realidade. Ainda que não invalide os dados apresentados, impõe alguma prudência no que respeita à sua generalização.

Uma outra limitação desta investigação refere-se à condição de terem sido inquiridos apenas colaboradores e não se ter obtido informação da parte dos líderes. Seria interessante realizar trabalhos futuros onde a perspectiva dos líderes fosse também considerada.

Apesar das limitações deste estudo, os resultados apurados são encorajadores e convidam a novos estudos de forma a aprofundar as relações obtidas no modelo teórico deste estudo.

#### 7.4. Indicações para Investigações Futuras

Os trabalhos desenvolvidos até ao momento são limitados, em parte pela inexistência de suporte que fundamente a relação estudada.

Os resultados da pesquisa reforçam a robustez da teoria da identidade social, teoria da troca social e a teoria dos *stakeholders* na explicação das perceções dos colaboradores à liderança responsável. Neste sentido, tal como vários estudos apresentados ao longo deste estudo, aconselha-se que continuem a recorrer a estas teorias para explicar o modelo teórico das suas investigações.

Dado que a perceção de PRS traz resultados positivos para as organizações, pode ser interessante perceber como os colaboradores transferem esses valores aprendidos nas organizações para o seu quotidiano e para a esfera familiar. Isto porque cada vez mais a adoção deste tipo de práticas é crucial para salvaguardar a sustentabilidade. Deste modo, as organizações podem considerar estimular e facilitar a participação dos membros em iniciativas de RS orientadas para os *stakeholders* externos (Sarvaiya, Eweje, & Arrowsmith, 2018), através de projetos voltados para a comunidade, o desenvolvimento sustentável, o comportamento sustentável e atividades para atenuar a pobreza (Newman, Miao, Hofman, & Zhu, 2016).

Sugere-se, também, que se realizem estudos empíricos focados em amostras em outros contextos culturais e áreas relacionadas com a prestação de serviços, tentando-se, desse modo, aferir se a perceção de liderança responsável apresenta os mesmos resultados positivos para a organização. Outros estudos, em contextos diferentes, são, pois, necessários para averiguar a possibilidade de transferências destas conclusões.

Tendo em consideração os resultados obtidos, investigações futuras devem orientar-se sobretudo pelas conclusões retiradas na análise do Modelo C, que apresenta um bom ajustamento aos dados e

nos permite concluir que os líderes quando são responsáveis influenciam as percepções dos colaboradores quanto às práticas de responsabilidade social e por esta via contribuem para uma maior identificação com a organização. Através da influência do líder responsável na percepção e na identificação dos colaboradores é de esperar que estes tenham mais comportamentos de cidadania organizacional. Esta linha de investigação é promissora e poderá ser desenvolvida em trabalhos futuros.

Finalmente, o desenvolvimento de um estudo longitudinal poderia ser particularmente útil, no sentido em que sendo este mais extensivo e intensivo poderia permitir obter resultados diferentes dos alcançados. Nesta perspetiva, seria interessante realizar este estudo no contexto pós-COVID-19, na medida em que nos reportaria a um contexto diferente do que o que serviu este estudo. Todavia, constrangimentos de ordem temporal limitaram esta opção, pelo que desafiamos futuros investigadores a seguir essa via.

Terminada esta investigação, esperamos ter contribuído para a compreensão destes conceitos e para a relação que estabelecemos entre os mesmos, principalmente no contexto português e na área da hotelaria, onde os contributos deste trabalho possam ser mais meritórios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguinis, H., & Ante, G. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), pp. 932-968.

Alonso-Almeida, M. D., & Llach, J. (2019). Socially responsible companies: Are they the best workplace for millennials? A cross-national analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), pp. 238-247.

Al-sharafi, H., & Rajjani, I. (2013). Promoting Organizational Citizenship Behavior among Employees - The Role of Leadership Practices. *International Journal of Business and Management*, 8(6), pp. 47-54.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1982). Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement. *Journal of marketing research*, 19(4), pp. 453-460.

Antunes, A., & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(1), pp. 126-152.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20-39.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management Review*, 34(3), pp. 325-374.

Ashton, A. S. (2017). How human resources management best practice. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), pp. 175-199.

Avolio, B., Luthans, F., & Walumbwa, F. (2004). *Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance*. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.

Aynalem, S., Birhanu, K., & Tesefay, S. (2016). Employment Opportunities and Challenges in Tourism and Hospitality Sectors. *Journal of Tourism & Hospitality*, 5(6), pp. 257-262.

Baharin , N. L., & Hanafi, W. N. (2018). Effects of Talent Management on Employee Retention: A Case Study of Hospitality Industry. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(3), pp. 697-707.

Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59(7), pp. 849-857.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), pp. 1173-1182.

Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), pp. 173-190.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19-31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 181-217.

Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), pp. 122-136.

Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), pp. 873-889.

Becton, J. B., Giles, W. F., & Schraeder, M. (2008). Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward systems. *Employee Relations*, 30(5), pp. 494-514.

Bernd, H., Spraul, K., & Ingenhoff, D. (2016). Under positive pressure: how stakeholder pressure affects corporate social responsibility implementation. *Business & Society*, 55(2), pp. 151-187.

Bethlehem, J. (1999). Cross-sectional Research. In H. J. Åder & G. J. Mellenbergh (Eds), *Research methodology in the life, behavioural & social sciences*. (pp. 110- 142). London, UK: Sage.

Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), pp. 29-41.

Bhattacharya, C., Korschun, D., & Sen, S. (2009). “Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics, 28*(2), pp. 257-272.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Academic Press.

Borman , W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance, 10*(2), pp. 99-109.

Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1-2), pp. 52-69.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), pp. 117-134.

Buil, I., Martinez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management, 77*, pp. 64-75.

Byrne, B. M. (2010). *Multivariate applications series. Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. (2nd ed.). New York: Taylor and Francis Group.

Camilleri, M. A. (2016). Responsible tourism that creates shared value among stakeholders. *Tourism Planning & Development, 13*(2), pp. 219-235.

Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance. *Journal of Management Studies, 44*(6), pp. 972-992.

Carroll, A. B. (2016). Carroll’s pyramid of CSR: taking another. *International Journal of Corporate Social Responsibility, 1*(3), pp. 1-8.

Chan, W. W., Chow, C. W., Loi, R., & Xu, A. J. (2018). Turning Hotel Employees Into Brand Champions: The Roles of Well-Connected Leaders and Organizational Identification. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(8), pp. 1232-1253.

Christensen, L. J., Mackey, A., & Whetten, D. (2013). Taking Responsibility for Corporate Social Responsibility: The Role of Leaders in Creating, Implementing, Sustaining, or Avoiding Socially Responsible Firm Behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), pp. 164-178.

Chuang, C. H., & Liao, H. U. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel psychology*, 63(1), pp. 153-196.

Chytiri, A. P., Filippaios, F., & Chytiris, L. (2018). Hotel Recruitment and Selection Practices: The Case of the Greek Hotel Industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(3), pp. 324-339.

Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92-117.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10(7), pp. 1-9.

Coyle-Shapiro, J. A.-M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or 'It's my Job'? *Journal of Management Studies*, 41(1), pp. 85-106.

De Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), pp. 896-905.

De Roeck, K., & Maon, F. (2018). Building the Theoretical Puzzle of Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: An Integrative Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 149(3), pp. 609-625.

De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), pp. 91-112.

DiPietro, R., & Bufquin, D. (2018). Effects of work status congruence and perceived management concern for employees on turnover intentions in a fast casual restaurant chain. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 17*(1), pp. 38-59.

Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible Leadership and Stakeholder Management: Influence Pathways and Organizational Outcomes. *Academy of Management Perspectives, 28*(3), pp. 255-274.

Doh, J. P., Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2011). Responsible Leadership Helps Retain Talent in India. *Journal of Business Ethics, 98*(1), pp. 85-100.

Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review, 26*(2), pp. 53-63.

Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., & Sen, S. (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics, 114*(1), pp. 155-169.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organisational images and member identification. *Administration Science Quarterly, 39*(2), pp. 239-263.

Edinger-Schons, L. M., Lengler-Graif, L., Scheidler, S., & Wieseke, J. (2019). Frontline Employees as Corporate Social Responsibility (CSR) Ambassadors: A Quasi-Field Experiment. *Journal of Business Ethics, 157*(2), pp. 359-373.

Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews, 7*(4), pp. 207-230.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology, 57*(1), pp. 61-94.

Ersoy, N. C., Born, M. P., Deros, E., & van der Molen, H. T. (2011). Antecedents of organizational citizenship behavior among blue-and white-collar workers in Turkey. *International Journal of Intercultural Relations, 35*(3), pp. 356-367.

Evans, W. R., Goodman, J. M., & Davis, W. D. (2010). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. *Human Performance, 24*(1), pp. 79-97.

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(4), pp. 563-580.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics: And sex and drugs and rock 'n' roll*. (4th ed.). London: Sage.

Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel psychology*, 39(2), pp. 291-314.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating SEM with Unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.

Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação*. (1ª ed.). Loures: Lusociência.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California management review*, 25(3), pp. 88-106.

Fu, H., Haobin, B., & Law, R. (2014). You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40, pp. 62-70.

Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social (5ª edição)*. S.Paulo: Atlas.

Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. *Frontiers in Psychology*, 7(144), pp. 1-13.

Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the Perception of 'Goodness' Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), pp. 15-27.

Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), pp. 165-202.

Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), pp. 225-246.

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. 5th Anniversary ed., New York, Mahwah: NJ: Paulist Press.

Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011a). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), pp. 511-528.

Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011b). Responsible Leadership Outcomes Via Stakeholder CSR Values: Testing a Values-Centered Model of Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), pp. 37-55.

Gursoy, D., Boğan, E., Dedeoğlu, B. B., & Çalışkan, C. (2019). Residents' perceptions of hotels' corporate social responsibility initiatives and its impact on residents' sentiments to community and support for additional tourism development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, pp. 117-128.

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Pearson Education.

Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), pp. 29-45.

Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019a). Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(1), pp. 45-64.

Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019b). The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. *Journal Business Ethics*, 156(3), pp. 759-774.

Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.

He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), pp. 3-35.

Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.

Holcomb, J. L., & Smith, S. (2015). Hotel general managers' perceptions of CSR culture: A research note. *Tourism and Hospitality Research*, 17(4), pp. 434-449.

- Howell, D. (1992). *Statistical methods for psychology*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), pp. 1-55.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), pp. 269-277.
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), pp. 125-143.
- James, L. R., Mulaik, S., & Brett, J. M. (2006). A Tale of Two Methods. *Organizational Research Methods*, 9(2), pp. 233-244.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Business and Management*, 10(3), pp. 271-278.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), pp. 857-878.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), pp. 131-146.
- Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, pp. 26-34.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), pp. 557-569.
- Kim, H., Woo, E., Uysal, M., & Kwon, N. (2018). The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), pp. 1584-1600.

Kline, T. J. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Sage Publications.

Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), pp. 20-37.

Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering Employee Sustainability: Perceived Organizational Support Toward the Environment. *Journal of Business Ethics*, 128(1), pp. 207-220.

Lee, J., & Ok, C. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, pp. 84-98.

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

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp. 52-65.

Lu, V. N., Capezio, A., Restubog, S. L., Garcia, P. R., & Wang, L. (2016). In pursuit of service excellence: Investigating the role of psychological contracts and organizational identification of frontline hotel employees. *Tourism Management*, 56, pp. 8-19.

Ma, E., Qu, H., Wilson, M., & Eastman, K. (2013). Modeling OCB for Hotels Don't Forget the Customers. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), pp. 308-317.

Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), pp. 329-343.

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), pp. 99-115.

Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016). Business Statesman or Shareholder Advocate? CEO Responsible Leadership Styles and the Micro-Foundations of Political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), pp. 463-493.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), pp. 103-123.

Mansour, S., & Tremblay, D.-G. (2016). How the need for “leisure benefit systems” as a “resource passageways” moderates the effect of work-leisure conflict on job burnout and intention to leave: A study in the hotel industry in Quebec. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, pp. 4-11.

May, D. R., Chang, Y. K., & Shao, R. (2014). Does Ethical Membership Matter? Moral Identification and Its Organizational Implications. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), pp. 681-694.

McClelland, S. (1994). Training Needs Assessment Data-gathering Methods: Part 1, Survey Questionnaires. *Journal of European Industrial Training*, 18(1), pp. 22-26.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), pp. 117-127.

Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), pp. 369-384.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.

Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible Leadership: A Mapping of Extant Research and Future Directions. *Journal of Business Ethics*, 148(1), pp. 117-134.

Miska, C., Hilbe, C., & Mayer, S. (2014). Reconciling Different Views on Responsible Leadership: A Rationality-Based Approach. *Journal of Business Ethics*, 125(2), pp. 349-360.

Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Tari, J. J. (2009). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 17(5), pp. 516-524.

Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., & Siegel, D. S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology*, 66(4), pp. 805-824.

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The Importance of the Employee's. *The Academy of Management Journal*, 37(6), pp. 1543-1567.

Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), pp. 323-338.

Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource*, 27(4), pp. 440-455.

Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: evidence from the Chinese private sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), pp. 1226-1242.

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), pp. 49-62.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Ong, M., Mayer, D. M., Tost, L. P., & Wellman, N. (2018). When corporate social responsibility motivates employee citizenship behavior: The sensitizing role of task significance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, pp. 44-59.

Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington: MA: Lexington Books.

Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), pp. 85-97.

Organ, D. W. (1994). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of management*, 20(2), pp. 465-478.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational. *Personnel Psychology*, 48(4), pp. 775-802.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business & Society*, 50(1), pp. 6-27.

Park, S.-Y., & Levy, S. E. (2014). Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), pp. 332-348.

Peterson, D. (2004). Benefits of Participation in Corporate Volunteer Programs: Employees' Perceptions. *Personnel Review*, 33(6), pp. 615-627.

Pless, M. N. (2007). Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), pp. 437-456.

Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible Leadership: Pathways to the Future. *Journal of Business Ethics*, 98(1), pp. 3-13.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10(2), pp. 133-151.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), pp. 122-141.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), pp. 513-563.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Paris: Gradiva.

Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. (2011). The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision. *British Journal of Management*, 22(2), pp. 270-285.

Raub, S., & Blunschi, S. (2013). The Power of Meaningful Work. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), pp. 10-18.

Rhou, Y., & Singal, M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, p. 102330.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), pp. 358-384.

Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), pp. 217-233.

Ruiter, M. D., Schaveling, J., Ciulla, J. B., & Nijhof, A. (2018). Leadership and the Creation of Corporate Social Responsibility: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Business Ethics*, 151(4), pp. 871-874.

Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), pp. 537-543.

Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology*, 66(4), pp. 895-933.

Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M. I., & Alvi, A. T. (2018). Employees' Perception of Corporate Social Responsibility Impact on Employee Outcomes: Mediating Role of Organizational Justice for Small and Medium Enterprises (SMEs). *Sustainability*, 10(7), pp. 3-19.

Sarvaiya, H., Eweje, G., & Arrowsmith, J. (2018). The Roles of HRM in CSR: Strategic Partnership or Operational Support? *Journal of Business Ethics*, 153(4), pp. 825-837.

Savalei, V. (2012). The Relationship Between Root Mean Square Error of Approximation and Model Misspecification in Confirmatory Factor Analysis Models. *Educational and Psychological Measurement*, 72(6), pp. 910-932.

Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), pp. 158-166.

Shi, Y., & Ye, M. (2016). Responsible leadership: Review and prospects. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(8), pp. 877-884.

Siegel, D. S. (2014). Responsible Leadership. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), pp. 221-223.

Slack, R., Corlett, S., & Morris, R. (2014). Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), pp. 537-548.

Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior, 73*(3), pp. 457-464.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), pp. 653-663.

Stahl, G. K., & Sully de Luque, M. F. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives, 28*(3), pp. 235-254.

Story, J., & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review, 24*(2), pp. 111-124.

Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management, 72*, pp. 437-450.

Suárez-Cebador, M., Rubio-Romero, J. C., Pinto-Contreiras, J., & German, G. (2018). A model to measure sustainable development in the hotel industry: A comparative study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25*(5), pp. 722-732.

Subba, D. (2019). Antecedent and consequences of organizational identification: a study in the tourism sector of Sikkim. *Future Business Journal, 5*(4), pp. 1-9.

Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal, 23*(6), pp. 328-647.

Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information, 13*(2), pp. 65-93.

Tavares, S. M., Caetano, A., & Silva, S. A. (2007). Não há bela sem senão. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Psicologia, 21*(1), pp. 133-149.

Taylor, S. G., Kluemper, D. H., & Moossholder, K. W. (2010). Linking personality to interpersonal citizenship behaviour: The moderating effect of empathy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), pp. 815-834.

Terglav, K., Ruzzier, M. K., & Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, *54*, pp. 1-11.

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, *56*(1), pp. 5-37.

Turker, D. (2009a). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, *89*(2), pp. 189–204.

Turker, D. (2009b). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, *85*(4), pp. 411-427.

van Dick, R., Grojean, M. W., & Christ, O. (2006). Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, *17*(4), pp. 283-301.

van Dick, R., van Knippenberg, D., Rudolf, K., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of workgroup and organizational identification on satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, *72*(3), pp. 388-399.

van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(2), pp. 171-191.

van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in organizational behavior*, *25*, pp. 243-295.

van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied psychology*, *49*(3), pp. 357-371.

Verdeyen, V., Put, J., & Buggenhout, B. V. (2004). A social stakeholder model. *International Journal of Social Welfare*, *13*(4), pp. 325-331.

Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership. *Journal of Business Ethics*, *118*(3), pp. 577-588.

Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., Bachrach, D. G., & Morgeson, F. P. (2017). The effects of managerial and employee attributions for corporate social responsibility initiatives. *Journal of Organizational Behavior, 38*(7), pp. 1111-1129.

Voegtlin, C. (2011). Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics, 98*(1), pp. 57-73.

Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2019). Theoretical Development and Empirical Examination of a Three-Roles Model of Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics, 158*(1), pp. 1-21.

Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics, 105*(1), pp. 1-16.

Waldman, D. A., & Balven, R. M. (2014). Responsible Leadership: Theoretical issues and research directions. *The Academy of Management Perspectives, 28*(3), pp. 224-234.

Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2008). Alternative Perspectives of Responsible Leadership. *Organizational Dynamics, 37*(4), pp. 327-341.

Waldman, D., & Siegel, D. (2008). Defining the Socially Responsible Leader. *The Leadership Quarterly, 19*(1), pp. 117-131.

Waldman, D., Siegel, D. S., & Stahl, G. K. (2019). Defining the Socially Responsible Leader: Revisiting Issues in Responsible Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 27*(1), pp. 1-45.

Waligo, V. M., Clarke, J., & Hawkins, R. (2014). The 'Leadership–Stakeholder Involvement Capacity' nexus in stakeholder management. *Journal of Business Research, 67*(7), pp. 1342-1342.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 38*(1), pp. 89-126.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), pp. 204-213.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly, 21*(5), pp. 901-914.

Wikhamn, W. (2013). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management, 76*, pp. 102-110.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management, 17*(3), pp. 601-617.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. (4th ed.). Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.

Zhao, H., & Zhou, Q. (2019). Exploring the Impact of Responsible Leadership on Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Leadership Identity Perspective. *Sustainability, 11*(4), pp. 944-962.

## **APÊNDICE A**

---

Instrumento de Recolha de Dados

## **Consentimento Informado**

O meu nome é Joana Barros Gonçalves, sou aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e encontro-me a desenvolver a Dissertação de Mestrado, em que pretendo desenvolver um estudo com o objetivo de verificar o impacto da liderança responsável nos comportamentos de cidadania dos colaboradores tendo em conta o papel mediador da perceção de responsabilidade social e da identificação organizacional.

Neste sentido, solicito a sua participação nesta investigação, concedendo-nos o seu consentimento para que lhe seja aplicado um questionário e nos permita avaliar a sua perceção relativamente à liderança do seu superior, nomeadamente o responsável pela gestão do hotel.

A sua participação é **voluntária** e os dados que fornecer serão **estritamente confidenciais**, sendo unicamente utilizados para os objetivos desta investigação. A participação nesta investigação tem um carácter voluntário, pelo que pode negá-la ou decidir interromper o preenchimento do questionário, a qualquer momento, se for esse o seu desejo.

Agradeço, antecipadamente, a disponibilidade manifestada.

### **Investigadora:**

Joana Barros Gonçalves

### **Orientadora da Investigação:**

Professora Doutora Carla Freire

## Questionário

Caro(a) Participante,

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho, encontro-me a realizar um trabalho de investigação onde o presente questionário pretende recolher informação com a finalidade de analisar o papel da liderança responsável na promoção da responsabilidade social.

O público-alvo destes questionários são os **colaboradores da linha da frente** do ramo hoteleiro, isto é, aqueles que estabelecem **contacto com o cliente** para o desempenho das suas funções, em hotéis de quatro e cinco estrelas.

Neste contexto, solicito a sua colaboração para o respetivo preenchimento e peço que leia, atentamente, todas as questões que lhe são colocadas e que responda de forma sincera. Não há respostas certas ou erradas, por isso responda de forma honesta e espontânea. Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, deverá riscá-la e preencher a opção correspondente à resposta que realmente pretende. É de ressaltar que a sua participação é **anónima** e as informações são **estritamente confidenciais**.

A sua participação, nesta investigação, é muito importante e é fundamental que responda a todas as questões para que, na fase seguinte, os dados possam ser analisados corretamente.

O preenchimento do questionário tem a duração aproximada de 10 minutos. Antes de cada questão serão apresentadas instruções para saber responder corretamente às questões.

Agradeço, antecipadamente, a disponibilidade manifestada.

Joana Gonçalves

## Parte I – Liderança Responsável

Perante o conjunto de afirmações, e tendo em conta aquilo que realmente sente e pensa, indique a sua opinião, preenchendo com um círculo (○) ou uma cruz (×) no número que melhor descreve a sua opinião em relação ao seu supervisor direto (refere-se à **gestão** responsável pelo hotel). Para o efeito, utilize a seguinte escala:

Nunca	De vez em quando	Às vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente, se não sempre
1	2	3	4	5

Q1. Indique com que frequência o seu supervisor/chefe (neste caso, refere-se à **administração** responsável pelo hotel com a qual estabelece contacto) interage com as partes interessadas listadas abaixo (*stakeholders*).

Por **stakeholder** entende-se:

uma entidade individual ou coletiva que pode afetar a concretização dos objetivos de uma empresa ou, por outro lado, os objetivos da empresa podem afetá-lo Freeman & Reed (1983).

1. Clientes	1	2	3	4	5
2. Colaboradores	1	2	3	4	5
3. Colaboradores e Gestores de parcerias e alianças (por exemplo: outras organizações turísticas, aeroportos, outros hotéis, <i>sites</i> de reservas, entre outros)	1	2	3	4	5
4. Sindicatos	1	2	3	4	5
5. Representantes da comunidade local (por exemplo: associações, igreja, ...)	1	2	3	4	5
6. Organizações não-governamentais (por exemplo: grupos que defendam causas sociais ou ambientais)	1	2	3	4	5
7. Acionistas e Investidores	1	2	3	4	5

8. Instituições estatais (Estado) ou autoridades reguladoras (podem ser interações com colaboradores do governo até às interações com a administração local)	1	2	3	4	5
9. Fornecedores	1	2	3	4	5
10. Gestão de topo (por exemplo, CEOs, se o hotel faz parte de uma cadeia, existe a gestão principal, de topo)	1	2	3	4	5
11. Outro (preencha o espaço):	_____				

Q2. Nesta secção, é-lhe solicitado que pense nas seguintes situações e como o seu supervisor age/interage com as partes interessadas (*stakeholders*).

**O meu supervisor/chefe** (neste caso, refere-se à administração responsável pelo hotel com a qual estabelece contacto)...

1. Demonstra conhecimento das reivindicações mais relevantes feitas pelas partes interessadas.	1	2	3	4	5
2. Considera as consequências das decisões para as partes interessadas quando afetadas.	1	2	3	4	5
3. Envolve as partes interessadas afetadas no processo de tomada de decisão.	1	2	3	4	5
4. Avalia e analisa diferentes reivindicações das partes interessadas antes de tomar uma decisão.	1	2	3	4	5
5. Tenta chegar a um consenso entre as partes interessadas afetadas.	1	2	3	4	5

## Parte II – Responsabilidade Social

Q3. Pensado na sua organização e nas diferentes atividades socialmente responsáveis levadas a cabo por ela, indique o grau de concordância para cada uma das seguintes afirmações, preenchendo com um círculo (○) ou uma cruz (×). Para o efeito, utilize a seguinte escala:

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não discordo nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1	2	3	4	5

### Meio ambiente e comunidade

1. O meu hotel incorpora preocupações ambientais nas decisões do negócio.	1	2	3	4	5
2. O meu hotel reporta o desempenho ambiental do hotel.	1	2	3	4	5
3. O meu hotel encoraja os hóspedes a reduzir o seu impacto ambiental através de programas e iniciativas.	1	2	3	4	5
4. O meu hotel apoia financeiramente iniciativas ambientais de outras organizações.	1	2	3	4	5
5. O meu hotel tenta, de forma ativa, reduzir o impacto ambiental das suas atividades.	1	2	3	4	5
6. O meu hotel procura, de forma ativa, comprar produtos e serviços que minimizam os impactos ambientais.	1	2	3	4	5
7. O meu hotel ajuda a melhorar a qualidade de vida da comunidade local.	1	2	3	4	5
8. O meu hotel trabalha, de forma ativa, com organizações nacionais/internacionais que promovem negócios responsáveis.	1	2	3	4	5
9. O meu hotel apoia financeiramente instituições de caridade locais por meio de doações, patrocínios de eventos e/ou fornece bens e serviços.	1	2	3	4	5
10. O meu hotel incorpora os interesses da comunidade nas decisões do negócio.	1	2	3	4	5

11. O meu hotel incentiva os colaboradores a envolverem-se ativamente com organizações comunitárias.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

### Colaboradores

1. O meu hotel trata os nossos colaboradores de maneira justa e respeitosa.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. O meu hotel oferece aos colaboradores salários justos e razoáveis.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. As políticas do meu hotel promovem um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4. O meu hotel incorpora os interesses dos colaboradores nas decisões do negócio.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. O meu hotel oferece um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os colaboradores.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6. O meu hotel incentiva os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

### Cientes

1. A satisfação do cliente é muito importante para o meu hotel.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Um dos <b>princípios principais</b> do meu hotel é oferecer serviços e produtos de alta qualidade aos nossos clientes.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. O meu hotel é sensível às reclamações dos nossos clientes.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. O meu hotel incorpora os interesses dos clientes nas decisões do negócio.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

5. O meu hotel respeita os direitos do consumidor além dos requisitos legais.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

### Parte III – Identificação Organizacional

Q4. Assinale a resposta com um círculo (○) ou uma cruz (×) no número que melhor exprime o seu sentimento em relação às situações expostas relativamente ao hotel onde trabalha. Para tal, utilize a seguinte escala:

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não discordo nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	
1	2	3	4	5	
1. Quando alguém critica o hotel, sinto isso como um insulto pessoal.	1	2	3	4	5
2. Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca do hotel.	1	2	3	4	5
3. Quando falo deste hotel, digo mais vezes “nós” do que “eles”.	1	2	3	4	5
4. O sucesso deste hotel é o meu sucesso.	1	2	3	4	5
5. Quando alguém elogia o meu hotel, sinto isso como um elogio pessoal.	1	2	3	4	5
6. Se uma história na comunicação social criticasse o hotel, sentir-me-ia embaraçado.	1	2	3	4	5

## Parte IV – Comportamento de Cidadania Organizacional

Q5. Tendo em consideração as afirmações seguintes, assinale um círculo (○) ou uma cruz (×) no número que melhor descreve qual o seu comportamento perante as situações abaixo descritas em relação à organização, aos colegas e líderes e, por fim, aos clientes. Utilize a seguinte escala de resposta:

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não discordo nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1	2	3	4	5

### Organização (Hotel):

1. Eu avisarei com antecedência quando tiver de faltar ao trabalho.	1	2	3	4	5
2. A minha assiduidade no trabalho é acima da média.	1	2	3	4	5
3. Tenho menos pausas do que as que estão estabelecidas.	1	2	3	4	5
4. Não reclamo de coisas que não têm importância no trabalho.	1	2	3	4	5
5. Sigo as regras informais a fim de manter a ordem.	1	2	3	4	5
6. Eu protejo a propriedade (os bens) do nosso hotel.	1	2	3	4	5
7. Digo coisas boas sobre o nosso hotel ao conversar com pessoas de fora.	1	2	3	4	5
8. Eu promovo, de forma ativa, os produtos e serviços do hotel.	1	2	3	4	5

### Indivíduo (colegas e líderes):

1. Ajudo os meus colegas quando estão sobrecarregados de trabalho.	1	2	3	4	5
2. Ajudo os meus colegas, que estiveram ausentes, a terminar o seu trabalho.	1	2	3	4	5
3. Dedico tempo a ouvir os problemas e as preocupações dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
4. Esforço-me por ajudar os novos colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
5. Interesso-me pessoalmente pelos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
6. Partilho avisos e notícias com os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5

**Cientes:**

1. Tenho sempre uma atitude positiva no trabalho.	1	2	3	4	5
2. Sou sempre extremamente cortês e respeitoso com os clientes.	1	2	3	4	5
3. Sigo as diretrizes de atendimento ao cliente com extremo cuidado.	1	2	3	4	5
4. Respondo às solicitações e problemas dos clientes no devido tempo.	1	2	3	4	5
5. Realizo tarefas com muito poucos erros.	1	2	3	4	5
6. Eu, de forma consciente, promovo produtos e serviços para os clientes.	1	2	3	4	5
7. Contribuo com muitas ideias para as estratégias de promoção e comunicação direcionadas aos clientes.	1	2	3	4	5
8. Faço sugestões construtivas para a melhoria do serviço.	1	2	3	4	5

## Parte V – Dados Sociodemográficos

Preencha as questões com x, no quadrado presente do lado direito e, as restantes, preencha o espaço vazio com a informação que é-lhe solicitada.

### 1. Idade: \_\_\_\_

### 2. Género:

- Feminino.....□
- Masculino.....□

### 3. Nível de escolaridade:

Nota: Se possuir mais do que uma, responda somente àquela que for academicamente mais elevada

- 1º ciclo do ensino básico (4º ano ou inferior).....□
- 2º ciclo do ensino básico (6º ano).....□
- 3º ciclo do ensino básico (9º ano).....□
- Ensino secundário.....□
- Bacharelato.....□
- Licenciatura.....□
- Mestrado/pós-graduação.....□
- Doutoramento.....□

### 4. Estado Civil:

- Solteiro.....□
- Divorciado/Separado.....□
- Casado.....□
- Viúvo.....□

### 5. Função exercida na organização:

---

**6. Categoria do estabelecimento hoteleiro:**

- 4 Estrelas.....
- 5 Estrelas.....

**7. Local de trabalho (Distrito):**

---

**8. Regime de trabalho:**

- *Part-time* (a tempo parcial).....
- *Full-time* (a tempo inteiro).....

**9. Tempo de permanência na atual organização:**

- Menos de 1 ano.....
- Entre 1 a 5 anos.....
- Entre 5 a 10 anos.....
- Mais de 10 anos.....

Volte a ler as suas respostas para verificar se respondeu de acordo com o que lhe foi solicitado ou se não deixou alguma resposta em branco.

Caso haja alguma dúvida, pode-me contactar via e-mail: j\*\*\*\*\* ou por telemóvel: 9\*\*\*\*\*.

Obrigada pela sua colaboração!