

“... é ignóbil... não fazer nascer nada de nós...”

Pico della Mirandola.

Gestão pela cultura ética e de responsabilidade social nas organizações hoteleiras de 4 e 5 estrelas no Algarve como factores de atracção de candidatos de elevado potencial.

Capítulo 1 - Introdução

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) encontra-se, inegavelmente, na ordem do dia. Várias disciplinas têm procurado investigar pormenorizadamente em diversos campos de estudo os potenciais benefícios que a adopção de práticas de gestão socialmente responsáveis pode ter para o sucesso e sustentabilidade das mais diversas organizações. Estudos recentes sugerem que a percepção do envolvimento da organização em práticas de Responsabilidade Social influencia positivamente a adesão das pessoas, não só daquelas que já trabalham nas organizações, mas também de futuros trabalhadores. Neste estudo centramos as nossas atenções nos Candidatos de Elevado Potencial (CEP) que identificamos junto dos finalistas de cursos na área da hotelaria e do turismo e de activos em formação contínua em Escolas Técnicas e de Ensino Superior.

1.1- Âmbito do Estudo

Segundo Jorge (2005:77), citando Jiménez (1995:53) “a ética no contexto das organizações económicas e sociais, no âmbito da realização das suas actividades e dos processos em que estão envolvidas, significa o estabelecimento de normas de referência que permitam avaliar se as decisões que adoptam são coerentes com: a organização em que se actua; o contexto da sociedade envolvente; o próprio indivíduo.

A **Cultura Ética** (CE) nas organizações é assim muito mais que a aplicação de conceitos paternalistas ou de caridade social, é antes de mais um conceito diferenciador e mobilizador de uma prática sustentável e mais competitiva das organizações, no espaço económico e

social que directamente ocupam, mas também dentro de uma lógica global, impulsionada pelo “mundo plano” (Friedman, 2005).

O tema da **Responsabilidade Social Empresarial** (RSE) surge tal como acontece com a ética nas organizações associado desde o início (Bragues, 2006) a grandes filósofos e pensadores como Aristóteles, em que este associa de uma forma muito estreita a moralidade e a virtude com o conceito de prazer e gosto por viver, que atinge o nível mais elevado quando a moralidade e a virtude são empregues no dia-a-dia de cada um, ao ser-se prudente e sensato nos actos e intenções. Esta situação torna-se realidade para Aristóteles em primeiro lugar na liderança das organizações e, em segundo lugar, na busca filosófica da verdade.

O **Scorecard Ético** (SE) apresenta-se como um modelo de medida da performance ética de cada empresa com base na construção de um SE (Spiller, 2000). Os dados do SE serão, segundo o autor, um instrumento decisivo para os investidores poderem tomar decisões para os seus investimentos considerando as potencialidades éticas de cada empresa.

O **Livro Verde** (LV) “visa lançar um amplo debate quanto às formas de promoção pela União Europeia da responsabilidade social das empresas tanto a nível europeu como internacional e, mais especificamente, quanto às possibilidades de explorar ao máximo as experiências existentes, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras, aumentar a transparência, bem como a fiabilidade da avaliação e da validação” (CE, 2001: 3).

Segundo Freeman (1984) qualquer negócio tem que satisfazer os múltiplos “stakeholders”. Na visão europeia, expressa no LV, a RSE corresponde a um conjunto de acções voluntárias por partes das empresas, em que a sua função extravasa a produção de bens e a prestação de serviços, pois para uma empresa ser socialmente responsável, não se pode restringir apenas “ao cumprimento de todas as obrigações legais, implicando ir mais além através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com as **outras partes interessadas (PI) e comunidades locais**” (Europeias, 2001: 7). Neste nosso estudo iremos optar por utilizar maioritariamente o termo partes interessadas (PI).

1.2- Dados, desafios e oportunidades do sector turístico e hoteleiro

Os sectores turístico e hoteleiro possuem características próprias que os distinguem da maioria das outras actividades. Segundo a Direcção Geral do Turismo (DGT) a intensidade turística (Dormidas Estab. Hoteleiros / (N.º Habitantes * N.º Dias) * 100) em Portugal de 2002 a 2006 mostra uma concentração de dormidas entre os meses de Junho e Setembro, o mesmo acontecendo com a densidade turística (Turistas / Km²). Estes dados indicam em Portugal uma das características da actividade hoteleira a nível mundial, ou seja, a sazonalidade.

Na Europa, o turismo é responsável por mais de 5% do PIB, sendo um sector de actividade constituído por mais de 1,8 milhões de empresas, responsáveis por mais de 9,7 milhões de empregos directos, 5,2% do total da força de trabalho, apesar de em 2009 se ter registado um Decréscimo de 5,6% do número de turistas. Em Portugal, e desde 2007, o consumo Turístico Interior representa cerca de 10.5% do Produto Interno Bruto, com uma pequena descida em 2009 para 10.3%. Nos últimos anos, apesar de entre os 10 países líderes em termos de acolhimento, emissão e receitas não existirem alterações importantes, nota-se uma maior competitividade de novos países no continente asiático e africano, que exercem pressão sobre os países líderes a nível mundial.

Ou seja, estamos perante uma actividade rentável, importante para as actividades económicas e por isso mesmo extremamente competitiva, em que continuamente surgem novos países e organizações com capacidade de competir pela captação e recepção de turistas. A facilidade de movimentação de pessoas e o aligeirar dos controles alfandegários sobre os turistas tem também contribuído para o crescimento desta actividade.

Este crescimento e importância económica devem no entanto ser acompanhados e suportados por uma menor precariedade laboral, por políticas que privilegiam salários justos, qualificação e valorização contínua dos trabalhadores, valorização da qualidade da oferta sem excessos urbanísticos e consumo em grande escala de recursos naturais como a água e produção de resíduos em grandes quantidades. Desta forma poderemos ter países e organizações com maior capacidade de competirem neste mercado global do turismo e da hotelaria.

Acompanhando as tendências a nível internacional, também no nosso país se tem reflectido sobre os problemas e as potencialidades da nossa indústria turística e hoteleira. A noção de que esta actividade deve ser sustentável ganha cada vez mais adeptos. O surgimento destes números negativos a partir de 2008 contribuiu igualmente para uma reflexão aprofundada sobre o futuro do modelo que vingou na década que agora finda.

1.3- Motivação para a investigação

No seguimento da formação académica encetada com a licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, que prosseguiu com uma Pós-graduação em Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho e Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, também sobre o tema da segurança, higiene e saúde no trabalho, mais precisamente na análise de necessidades de formação de trabalhadores de 2 hotéis de 4 e 5 estrelas do Algarve, sentimos que seria natural uma abordagem de investigação que mantivesse a sua atenção nas questões sociais e de satisfação das necessidades das pessoas que trabalham nas empresas, alargando agora esta atenção a outras partes interessadas (PI), possibilitando as questões da CE e da RSE a concretização desse objectivo, mantendo igualmente o estudo na região do Algarve e no sector da hotelaria e do turismo.

1.4- Objectivos e questões de partida

Os objectivos e perguntas de partida que apresentamos estão de acordo com o tema da tese.

Definimos as seguintes **questões de partida**:

- Será que as organizações hoteleiras de 4 e 5 estrelas do Algarve que detêm uma CE e definiram estratégias de RS conseguem atrair CEP?
- É possível estabelecer uma relação entre a Performance Social destas organizações e a sua maior ou menor capacidade para atraírem CEP?
- A reputação associada à CE e políticas e práticas de RSO conhecidas não influenciam as suas escolhas, mas antes questões como a proximidade do possível local de trabalho com o seu local de residência, a localização geográfica das organizações hoteleiras em regiões com tradição na actividade hoteleira e com acesso a equipamentos sociais, culturais, educativos e

de saúde com qualidade, a possibilidade de rápida progressão na carreira, a estabilidade profissional, o salário inicial oferecido e outras regalias de ordem financeira?

O objectivo principal deste nosso estudo é assim compreender se a existência de evidências de uma Gestão pela CE e de RS nas organizações hoteleiras de 4 e 5 estrelas no Algarve aumenta e potencia os factores de atracção de candidatos de elevado potencial.

Deste objectivo principal surgem 3 objectivos específicos:

- Saber do ponto de vista da sua imagem, se as organizações estão identificadas, por potenciais candidatos, como possuidoras de estratégias e políticas eficazes de RS.
- Saber se esta identificação resulta numa intenção de candidatura a colaborador das organizações em estudo.
- Caracterizar as estratégias de RS destas organizações, em oposição a políticas paternalistas e de efeito imediato.

1.5- Metodologia de Investigação

Optámos neste trabalho por realizar uma metodologia mista de investigação, com o intuito de conseguirmos de uma forma credível e eficaz, por um lado caracterizar um conjunto de CEP e, por outro lado, perceber o que os leva a escolher os GH onde gostariam de trabalhar.

Procurámos através da realização de entrevistas semi-estruturadas com base num guião, recolher informação junto de administradores e outros responsáveis por 8 Grupos Hoteleiros (GH) a operarem no Algarve que nos permitam preencher um *Scorecard* Ético (SE) previamente construído e por nós adaptado em que foram incluídas questões sobre a cultura ética organizacional, missão/finalidade organizacional; código de ética/conduita organizacional; relatório social/de sustentabilidade, que irá classificar cada um dos GH participantes neste estudo.

Posteriormente, através da aplicação de um conjunto de 265 questionários aplicados a finalistas de cursos superiores e técnicos na área da hotelaria e do turismo em escolas no Algarve, e que nós identificamos como **Candidatos de Elevado Potencial (CEP)**, procurámos recolher informações com vista à avaliação da intenção destes finalistas em

trabalharem em GH a operarem na região, e identificar quais as principais razões para o fazerem. Pretendemos também avaliar a atractividade exercida por estas empresas sobre alunos finalistas com base na sua cultura ética e nas suas práticas de responsabilidade social, enquanto elemento importante na escolha das organizações em que pretendem trabalhar no futuro próximo.

No estudo quantitativo não serão identificados no questionário a apresentar aos CEP inquiridos os grupos hoteleiros analisados, procurar-se-á perceber através de questões abertas se aqueles que melhor foram classificados no SE são igualmente aqueles que são escolhidos para trabalhar e, quais as razões que os levam a fazer essa escolha.

1.6- Estrutura da Tese

A tese está estruturada em 8 capítulos:

- No primeiro capítulo é apresentada a introdução deste trabalho;
- No segundo capítulo é desenvolvido o enquadramento teórico de suporte deste estudo, dividido, pela cultura organizacional, pela cultura ética nas organizações e responsabilidade social empresarial;
- No terceiro capítulo é apresentada uma breve abordagem ao turismo e à hotelaria;
- No quarto capítulo é apresentado o estudo quantitativo
- No quinto capítulo centramos a nossa atenção na análise da cultura ética e das práticas de responsabilidade social empresarial em grupos hoteleiros de 4 e 5 estrelas a operarem no Algarve com a apresentação da metodologia da análise de conteúdo e dos respectivos resultados;
- No sexto capítulo é desenvolvida a análise da atracção de grupos hoteleiros de 4 e 5 estrelas a operar no Algarve sobre candidatos de elevado potencial com base na sua cultura ética e práticas de responsabilidade social empresarial, com a apresentação do estudo quantitativo e respectivos resultados;
- No sétimo capítulo, apresentamos a discussão de resultados qualitativos e quantitativos e respectivas conclusões
- Por último, no oitavo capítulo apresentamos as conclusões deste trabalho, as limitações e sugestões para investigação futura

Capítulo 2- Enquadramento teórico

Neste capítulo procuraremos definir e desenvolver a cultura organizacional, socorrendo-nos dos mais representativos autores e teorias. Iremos igualmente definir ética como forma de cultura organizacional, focando questões sempre actuais nesta problemática como o lucro e a imagem dos gestores e organizações. Aprofundaremos igualmente os mais recentes estudos que focam a resposta da ética às novas realidades sociais e empresariais, assim como se realiza a nova cultura ética nas organizações.

Seguiremos para um enquadramento teórico com referência às principais teorias que definem a responsabilidade social empresarial, (RSE), focando-nos seguidamente nas competências de gestão e práticas relevantes para a responsabilidade social empresarial, na importância da RSE para o desenvolvimento sustentável, terminando num aspecto relevante para este nosso estudo, a importância da RSE na captação de recursos valiosos, entre eles os candidatos de elevado potencial (CEP).

2.1- Cultura organizacional

Goffe (1997) define cultura como linhas de orientação em relação ao quotidiano e às relações grupais, historicamente em evolução, passíveis de não ser imediatamente acessíveis e perceptíveis mas que podem estar reflectidos nos valores, atitudes, e comportamentos de indivíduos e grupos, assentando numa espécie de inconsciente colectivo, ou como Whetstone (2005) refere, um elemento espiritual, que agrega uma boa parte das crenças e motivações mais íntimas dos indivíduos que compõem a organização.

Todo este processo depende da aprendizagem e passa de geração em geração. Esta definição alerta-nos para a condição identitária e de mudança subjacente à cultura, um processo histórico que vai traçando o seu lugar, que não é inato a um indivíduo, grupo ou organização, mas que depende principalmente da capacidade de aprendizagem de cada uma destas entidades.

Cultura pode ser assim entendida como o conjunto de manifestações humanas que contrastam com a natureza ou comportamento natural. Do ponto de vista biológico uma cultura é

normalmente uma criação especial de organismos (em geral microscópicos) para fins determinados (por exemplo: estudo de modos de vida bacterianos, estudos microecológicos, entre outros) ou de espécies vegetais com objectivos alimentares, económicos, lúdicos, de preservação e conservação, entre outros.

No dia-a-dia das sociedades ditas civilizadas ou ocidentais a cultura é habitualmente associada à aquisição de conhecimentos e práticas de vida reconhecidas como eruditas, ou alta cultura, que se entende ideal, que os homens pretendem alcançar com base na aprendizagem e no trabalho exigente e contínuo. Esta é uma postura também ela filosófica, ou seja, a cultura é um conjunto de respostas para melhor satisfazer as necessidades, os desafios e os desejos humanos.

A cultura é, por isso, também informação, um conjunto de conhecimentos teóricos e práticos que se aprende e transmite aos contemporâneos e aos vindouros. A cultura é o resultado dos modos como os diversos grupos humanos resolveram ao longo da história os seus problemas, sendo por isso mesmo criação, evolução, um conjunto em permanente mudança e adaptação em que o homem não só recebe a cultura dos seus antepassados como também cria elementos que a renovam ou alteram drasticamente.

Em relação à organização, podemos considerar numa perspectiva construtiva e de realização contínua a definição de Kamoche (2001) que apresenta as organizações como “colectividades capazes de alcançar os seus objectivos, por permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objectivos”, em que existe uma união de interesses, facilitada por aquilo que chamamos de cultura organizacional, que de uma forma muito simples pode ser entendida como as experiências, crenças, valores e atitudes identificadas numa determinada organização e, que teve no final dos anos 70 e anos 80 do século XX uma importância assinalável nos estudos organizacionais.

Esta importância está essencialmente ligada a obras como de Hofstede (1980) que considerou que a cultura de uma determinada organização é influenciada pela cultura existente no país ou região onde está implantada, já que absorve desse país ou região um elemento fundamental, as pessoas, que trazem para as organizações uma componente essencial da sua cultura, os valores. A cultura de uma organização ganha assim significado para os seus membros através da experiência, que se inicia com a socialização, mas que continua enquanto pertencerem à organização, ou ela existir.

Neste sentido Moorhead e Griffin (2004) definem cultura organizacional como um conjunto de valores normalmente aceites como garantidos e que ajudam as pessoas numa organização a perceberem que comportamentos são aceites como correctos ou não, comunicados pela interacção social, transferência de histórias e outros símbolos. As pessoas acabam assim por se sentirem enquadradas num determinado contexto organizacional, e que de uma forma mais ampla está emoldurado num determinado contexto regional ou nacional.

Hofstede (1980) identificou nos seus estudos cinco dimensões de cultura, influenciadas pela nação ou região onde uma determinada organização está inserida:

- **Distância hierárquica:** grau de expectativa de uma sociedade em relação às diferenças existentes entre os níveis de poder existentes e ao poder que determinados indivíduos detêm. Uma maior proximidade hierárquica indica geralmente que as pessoas possuem igual oportunidade de acesso ao poder e que detêm por isso direitos iguais.
- **Evitamento da Incerteza:** reflecte o nível de aceitação de uma sociedade face ao risco e à incerteza.
- **Individualismo-colectivismo:** esta dimensão refere-se à capacidade dos indivíduos darem primazia à resolução individual dos problemas ou darem preferência à acção, inseridos dentro de um grupo e na dependência dos membros desse grupo.
- **Masculinidade-feminilidade:** refere-se à importância dada aos valores inerentes a cada um destes géneros, por exemplo a valores como a competitividade, ambição, agressividade ou solidariedade, assertividade, compaixão.
- **Orientação a curto-longo prazo:** esta dimensão indica a importância dada por uma determinada sociedade ao seu passado, ou ao seu presente, ou futuro. Nas sociedades orientadas para o longo prazo a perseverança e a capacidade de arriscar é valorizada, nas sociedades orientadas para o curto prazo é mais valorizada a tradição e a reciprocidade de tratamento entre os indivíduos.

As conclusões dos estudos de Hofstede (1980) sobressaem hoje em algumas características organizacionais, principalmente na importância de cada organização, inserida num mundo globalizado, com distâncias cada vez mais reduzidas e em que as fronteiras nacionais são derrubadas pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC), saber lidar e aproveitar as vantagens da diversidade e ao mesmo tempo adaptar-se às diferenças existentes. Ter a capacidade de importar as técnicas de gestão e tecnologias associadas mais adequadas sem

esquecer as especificidades culturais de cada país e região, que poderão ser decisivas para o seu sucesso.

Ou seja, valorizar a transculturalidade sem esquecer as particularidades nacionais ou regionais, que podem, quando identificadas, estudadas, compreendidas e aplicadas, serem uma mais-valia para o sucesso local da organização e, por arrasto, para o seu sucesso global. Também de que a cultura organizacional é de natureza multidimensional e pode ser analisada a diversos níveis: individual; grupal; organizacional; regional; nacional, sendo esta complexidade uma característica distintiva de cultura organizacional, face a conceitos como por exemplo o clima organizacional.

Segundo Trice e Beyer (1984) a cultura organizacional é constituída por 4 elementos fundamentais:

- **Ritos e cerimónias:** ajudam as pessoas a identificarem-se com as organizações em que trabalham, ao celebrarem os seus sucessos e datas mais importantes que marcaram a sua história e constituem o seu património. São por isso momentos especiais em que os valores comuns e com maior interesse são reforçados fortalecendo os laços que unem as pessoas.
- **Histórias:** são usadas por exemplo para uma melhor integração dos novos elementos nas organizações com focagem em acontecimentos passados ligados à vivência diária e momentos que podem servir de exemplo para o futuro, como a coragem para liderar e tomar decisões, melhoria dos níveis de qualidade e eficiência, participação no desenvolvimento económico e social de uma determinada região ou sociedade, erros passados que não se podem repetir.
- **Símbolos:** ritos, cerimónias e slogans são todos símbolos e pretendem representar os valores mais importantes da organização.
- **Linguagem:** É algo que representa, segundo a perspectiva organizacional, o ambiente que a envolve (edifícios, pessoas, eventos, outras organizações...) e que quando é transversal à organização pode funcionar como um importante elemento unificador

Segundo Sackmann (1992) a maioria das organizações, principalmente as de maior dimensão, têm uma cultura dominante e numerosas subculturas, ligadas a pequenos grupos que se vão formando à medida que a organização cresce e se desenvolve, podendo colocar em causa os valores fundadores que estão ligados à cultura dominante e que deveriam ser os valores de

referência para toda a organização, independentemente da distância que pode separar os diversos grupos e subgrupos, na maioria de caris funcional, que a constituem.

Estas diferenças e possíveis conflitos podem ser maiores em organizações onde a direcção de topo não conseguiu criar um ambiente unificador e estável, com objectivos gerais do conhecimento de todas as pessoas, compreendidos e possíveis de realizar por toda a organização. A existência de subculturas pode ser também entendida como uma forma de a organização se adaptar e responder com maior eficiência às diferenças e desafios das diversas regiões onde está implantada.

Deal e Keneedy (1982) definiram cultura organizacional como a maneira de fazer as coisas numa determinada organização, tendo avaliado as organizações em relação ao feedback e ao risco. Tendo em conta estes parâmetros avançaram com quatro classificações para a cultura organizacional:

- **Cultura machista:** caracteriza-se por um rápido feedback e recompensas elevadas, identificando-se com actividades que no seu conjunto estão sujeitas a condições de trabalho muito stressantes, mas de retorno rápido e elevado, como o investimento bolsista e outras actividades financeiras, o desporto de competição, as actividades relacionadas com a segurança do estado ou pessoal, entre outras.
- **Cultura de elevado ritmo de trabalho:** Nesta cultura as pessoas esforçam-se ao máximo para realizarem os objectivos a que se propuseram ou que lhes foram propostos, não estão interessadas em situações de conflito e elevado risco, apreciam o apoio do grupo e respectivas chefias na realização das tarefas e resolução de problemas, valorizam a comunicação e feedback disponível. O seu horizonte temporal está ligado à concretização dos objectivos de trabalho e respectivos retornos
- **Cultura de risco e retorno incerto:** compreende a tomada de decisões estratégicas que envolvem riscos consideráveis e cujos retornos só poderão surgir a médio e longo prazo, como é o caso da investigação de novos medicamentos, prospecção de novas fontes e tecnologias energéticas, investigação e desenvolvimento de novas tecnologias aeroespaciais, de informação e comunicação, entre outras.
- **Cultura processual:** existe em organizações onde o feedback é muito limitado, onde as pessoas são manipuladas por um regime que valoriza a forma como as coisas são feitas. Esta cultura está associada a organizações burocráticas, onde o principal objectivo é atingir resultados consistentes a longo prazo.

Estas classificações de cultura organizacional conduzem-nos para a importância atribuída hoje à capacidade de investimento das organizações, de risco associado a esse investimento e, de tomada de decisão rápida, que se não for feita no momento certo pode colocar as organizações em posições menos vantajosas do ponto de vista concorrencial, num mercado cada vez mais aberto, mais global e essencialmente, em mudança rápida e constante.

Daqui surge a ideia de que as organizações retiram vantagens importantes se apostarem na aquisição de novos comportamentos, sustentados na mudança dos valores que serão a base para uma nova cultura, resultado de uma dialéctica entre a cultura de origem e os novos objectivos e missões que as organizações definem e enfrentam constantemente. Este processo não está isento de provocar nos seus intervenientes problemas relacionados com a adaptação a uma nova forma de fazer as coisas e, em última análise, elevados níveis de stress e conflito.

Handy (1985) baseando-se nos estudos de Harrison (1972) popularizou uma forma de olhar para a cultura ligando a estrutura organizacional à cultura organizacional.

- **Cultura centrada no poder:** o poder está concentrado em poucas pessoas, radia do centro da organização, não necessitando de muitas regras nem um sistema burocrático muito forte. Pretende-se facilitar a rápida tomada de decisões e está muito ligada à estrutura em rede.
- **Cultura centrada nos papéis:** existe uma delegação clara da autoridade numa estrutura bem definida, burocratizada, e em que os especialistas têm pouca autonomia. Está muito ligada à estrutura funcional e divisional.
- **Cultura centrada nas tarefas:** criam-se equipas de resolução de problemas, em que os especialistas detêm alguma autonomia, poder e capacidade de intervenção, em que existem múltiplas linhas de comunicação e acção próprias de uma estrutura matricial.
- **Cultura centrada nas pessoas:** cultura em que as competências, capacidades de intervenção e notoriedade das pessoas são aproveitadas num sentido cooperativo e multiplicador do valor que podem acrescentar à capacidade de intervenção e resolução de problemas da organização. Podem, no entanto, surgir problemas quando as pessoas entendem que os seus interesses são superiores aos da organização, surgindo então conflitos e incapacidade de realização dos objectivos organizacionais.

Uma cultura organizacional forte, identificada com uma estrutura adequada aos objectivos que a organização pretende realizar e ao ambiente onde está inserida é não só facilitador de sucesso, eficiência e realização dos seus membros, mas também promotor da identificação

dos indivíduos com a organização. Uma organização dentro destes moldes oferece às pessoas que nela trabalham a possibilidade de se desenvolverem e realizarem enquanto indivíduos e enquanto elementos pertencentes a uma unidade social englobante e capaz de contribuir para a sua identidade pessoal.

Ouchi (1981) analisou a cultura organizacional de três grupos de organizações: as organizações tipicamente americanas; tipicamente japonesas e as organizações americanas tipo Z. Para facilitar as comparações a realizar durante e resultantes do estudo elaborou um conjunto de sete pontos:

- **Compromisso com os empregados:** as organizações tipicamente japonesas e americanas contrastam entre si pelos laços que estabelecem com os seus empregados. As americanas assentam a relação na flexibilidade, no curto prazo, dependente da situação ser adversa ou não, as japonesas oferecem uma relação a longo prazo, em que raramente se desligam do empregado. As organizações americanas tipo Z encaram a relação com base na performance e capacidades do empregado, se a performance for satisfatória a relação pode manter-se indefinidamente, mesmo que o mercado esteja em recessão, se for insatisfatória é indiferente a performance da organização ou a situação do mercado.

- **Evolução:** as avaliações de desempenho, tanto quantitativas como qualitativas, e respectivas promoções são bastante lentas nas organizações tipicamente japonesas, e nas americanas tipo Z, enquanto nas tipicamente americanas são bastante mais rápidas, essencialmente baseadas em metodologias quantitativas com resultados a curto prazo.

- **Carreiras:** nas típicas organizações japonesas é valorizada a polivalência e multiplicidade de experiências profissionais na companhia, enquanto nas americanas se valoriza mais a estabilidade profissional e especialização ao longo da carreira profissional na organização.

- **Controlo:** A maioria das típicas organizações japonesas e americanas tipo Z utilizam a cultura como uma poderosa ferramenta de controlo, que pode servir como guia fiável e dinâmico do comportamento dos funcionários. Nas organizações tipicamente americanas o controlo é exercido de uma forma muito mais burocrática, e não com base numa cultura implícita e formada com base na experiência e vivência na organização.

- **Tomada de decisão:** na típica organização americana valoriza-se a tomada de decisão individual, enquanto na típica organização japonesa e americana tipo Z é dada preferência aos processos consultivos e à partilha de informação no interior do grupo antes da tomada de decisão.

- **Responsabilidade:** Enquanto na tradição japonesa a responsabilidade pela tomada de decisão é suportada pelo grupo, a denominada responsabilidade colectiva, na tradição americana é o indivíduo, apesar de pertencer a um grupo, que em última análise assume a responsabilidade pelos resultados, assegurando a forte cultura individualista americana.

- **Preocupação com as pessoas:** Na típica organização japonesa e americana tipo Z a preocupação com as pessoas estende-se para além das fronteiras organizacionais, tomando atenção à vida familiar e aparência diária, assim como às condições de trabalho, melhoria das suas competências, condições de saúde e bem-estar, entre outras. Na típica organização americana a preocupação centra-se com o trabalho e o posto de trabalho. Estas diferenças reflectem-se segundo Ouchi na performance das pessoas e das organizações, existindo exemplos claros de uma melhor performance nas organizações tipicamente japonesas e americanas tipo Z.

Também Trice e Beyer (1993) identificaram na cultura americana traços dominantes que implicavam uma valorização forte da competitividade e realização, do individualismo, eficiência, racionalidade e separação entre o trabalho e a vida privada, que se reflectem na cultura vigente nas organizações americanas, com reflexos nas práticas organizacionais, particularmente ao nível da Gestão de Recursos Humanos, com um forte pendor da standardização, na realização individual, na tomada racional de decisões e políticas de remunerações.

Schein (1985) que definiu cultura organizacional como “o padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”, classificou a cultura organizacional como o elemento organizacional mais difícil de sofrer alterações. O seu

modelo organizacional descreve cultura do ponto de vista do observador, classificando a cultura organizacional a partir de 3 níveis cognitivos:

- **1º nível (artefactos)**: Schein identifica elementos que podem ser vistos, sentidos e ouvidos mesmo pelo observador menos experimentado, como a imagem associada a um escritório, logótipos, fardas, hinos, e relações de cordialidade e trato mais visíveis.
- **2º nível (valores)**: indica a cultura institucionalizada e seguida na organização, transmitida através de slogans, discursos, regulamentos e, que se pretende que transmita de uma forma muito clara os principais valores que devem unir todos os que pertencem a esse ambiente.
- **3º nível (pressupostos básicos)**: está associado às convicções e ideias mais tácitas mas também marcantes da organização. São elementos da cultura organizacional frequentemente encobertos, valores, crenças, pressupostos profundos, raramente referidos e considerados mesmo tabu. Estas regras não declaradas existem sem que correntemente haja uma consciência clara dos seus membros para a importância que desempenham em algumas das decisões que tomam e dos comportamentos que ocorrem e, para os quais, geralmente não encontram ou apresentam razões.

Esta abordagem de Schein permite perceber por exemplo porque razão os novos trabalhadores têm por vezes dificuldades em perceber e assimilar a cultura organizacional, principalmente as incongruências que surgem entre os distintos níveis e os agentes de mudança se enfrentam a dificuldades inesperadas para a realização dos seus objectivos. Chama também à atenção para a necessidade de as organizações garantirem a continuidade, estabilizando e preservando padrões de atitudes e comportamentos que garantam um elevado nível de eficiência. Esta eficiência garante-se segundo Caldas & Wood (1999) através de um processo de socialização, em que os novos membros herdaram o padrão de crenças e expectativas do grupo.

Uma das mais conhecidas abordagens à cultura organizacional foi desenvolvida por Peters & Waterman (1982) no reputado livro “na senda da excelência”, no qual sublinharam a relação entre a cultura organizacional e a performance. Em algumas das principais empresas americanas da época, os autores identificaram práticas de gestão e eventuais factores culturais que pudessem levar ao sucesso. Identificaram desta forma 8 factores culturais que podem levar à excelência:

- inclinação para a acção;
- proximidade aos clientes;
- autonomia e espírito de empresa;

- produtividade pelas pessoas;
- criação de valores comuns;
- proximidade dos gestores;
- manter-se no ramo que se domina;
- formas simples e equipas pequenas de administração;
- estrutura leve e descentralizada;

Apesar da aceitação generalizada deste trabalho e das suas conclusões, alguns críticos chamaram à atenção para os problemas que estas organizações enfrentaram mais tarde, principalmente ao nível da adaptação à mudança nos mercados onde estavam inseridas, ou seja, a ligação entre cultura, excelência e performance pode ser bastante frágil, principalmente quando se tem provado ao longo do tempo que a vantagem competitiva das empresas referidas por Peters e Waterman assenta em:

- trabalho barato e precário;
- salários reduzidos;
- trabalhadores que não se identificam com a organização;
- práticas de administração eticamente duvidosas.

A regularidade nacional da cultura organizacional, que pode influenciar decisivamente o seu paradigma actual e possibilidades evolutivas; a influência da gestão de topo na determinação da sua estratégia futura e consequentes sistemas de controlo; estruturas organizacionais; distribuição de recursos e poder entre os níveis existentes na estrutura e respectivas pessoas que pertencem a esses níveis; as rotinas, os rituais, mitos e símbolos que vão sendo construídos, difundidos e substituídos ao longo da história da organização, podem permitir caracterizar de uma forma dinâmica a cultura de uma determinada organização ou conjunto de organizações.

Identificar tendências hegemónicas do topo para a base ou do este para o leste, sob o galopar poderoso da globalização, ou de rebeldia das tendências locais e subgrupais, pode indicar preocupações, dúvidas e angustias sobre o presente ou com o futuro, que estarão na base de movimentos de mudança nas organizações e na sua cultura.

Ou seja, este carácter dinâmico na cultura organizacional, que já foi referido anteriormente e, que decorre do próprio conceito de cultura, é influenciado pelos subgrupos ou subculturas existentes na organização (Parker, 2000) e pelas tensões existentes entre a mais dinâmica

cultura e a mais estática estrutura, ou entre a cultura informal e a cultura formal. Ou entre as organizações mais ou menos afectadas pela diversidade cultural e étnica, decorrente de fenómenos como as migrações e a globalização (Stone et al, 2007), com as vantagens e desvantagens inerentes: aumento da criatividade; optimização da tomada de decisão; crescimento de novos mercados; surgimento de conflitos étnicos; novas ameaças concorrenciais.

Nas organizações mais complexas esta dinâmica leva ao surgimento de subculturas, que ao longo do tempo vão tentando contrariar a cultura dominante, até que finalmente a conseguem derrubar ou são eliminadas por esta. Todo este processo pode permitir assim o surgimento de novas tendências na cultura organizacional, relacionadas com temas actuais importantes pelo seu carácter positivo e proactivo para as organizações e meio em que estão inseridas, como o respeito pelos princípios do estado de direito, pelos direitos humanos, pela segurança dos cidadãos e dos países, pela sustentabilidade e preservação do meio ambiente, pela inovação e empreendedorismo, entre outros.

2.2- A ética como parte integrante da cultura organizacional

A postura ética nas organizações como forma de cultura aparece já em alguns autores acima referidos, traduzida na preocupação pelas pessoas ou pelos empregados. No entanto, a dimensão ética na cultura organizacional implica uma outra postura, que vai para além do anteriormente defendido por alguns autores já citados.

Ética tem sido definida como um traço de carácter inerente de um individuo (Pincoffs, 1996), e inversamente algo que pode igualmente ser imposto pela sociedade (Brass et al, 1998). Mas por ética entende-se igualmente a acção, a maneira de pôr em prática um conjunto alargado de valores morais, sendo que, por moral se entende a ordenação de valores, a orientação dos nossos posicionamentos, das nossas atitudes. Assim, a ética exerce-se num espaço entre o que é e o que deveria ser, que se traduz nas nossas acções em vida, requerendo uma firme e clara visão dos valores morais que entendemos seguir.

Aristóteles tinha uma visão prática do conceito de ética, dominada pela necessidade de fazer, em vez de raciocinar, ou seja, o conhecimento ético não se caracteriza pela certeza, mas antes pelo que geralmente se denomina por bom senso, ou pela resposta à pergunta: “o que devo eu

fazer?”, ou como também Sócrates questionava: “como eu devo viver?”. Sendo que para desfrutar de uma vida agradável a resposta é procurar o equilíbrio e evitar os excessos. Precisamente encontrar o equilíbrio entre o que é e o que deveria ser, apesar das dificuldades expostas pelas diferenças entre pessoas e situações que cada um tem de conhecer e enfrentar ao longo da sua vida. Nesta visão convencional o conceito de ética é universalmente aplicável, não importando o contexto em que está inserido o indivíduo.

Outra visão tem a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) que defende que os empregados não são simplesmente seres humanos, mas que têm uma relação especial com as organizações em que trabalham, reivindicando por isso um tratamento especial, acontecendo o mesmo com os fornecedores, os clientes e a comunidade com a qual a organização interage. O modelo universalista, seguindo a tradição convencional (Tullberg, 2005) desafia esta postura, reivindicando para um candidato a uma qualquer organização os mesmos direitos que um seu trabalhador actual e, acusando a teoria dos stakeholders, de ser discriminatória e injusta.

Para melhor entendermos esta problemática teremos que em primeiro lugar definir o que são valores. Para Robbins (1998) valores são convicções essenciais dos indivíduos que uma determinada conduta ou maneira de estar é socialmente preferível a uma outra conduta ou maneira de estar, contendo por isso uma componente que permite às pessoas decidir entre o que está bem e o que está mal, o que é correcto e incorrecto. Na perspectiva da gestão, os valores descrevem aquilo que os gestores pretendem alcançar através do trabalho e da forma como entendem que devem agir (Jones & George, 2003), sendo por isso muito importantes para a compreensão da forma como os gestores e as suas organizações actuam, tratam e respondem aos outros, à sociedade onde estão inseridos.

Os valores têm desta forma atributos de:

- **conteúdo**
- **intensidade**

O **conteúdo** indica a sua importância, a **intensidade** indica o seu nível de importância. Ao estabelecermos uma graduação quanto à intensidade estamos a construir o denominado sistema de valores, que acaba por caracterizar, distinguir e ordenar um conjunto diverso e alargado de valores.

A maioria dos valores provêm da nossa genética, os restantes têm origem na cultura nacional, nas influências de familiares, professores, amigos, patrões, chefes e colegas de trabalho. Por isso e, na sua maioria, os valores mais importante, que nos caracterizam e influenciam, são assimilados na nossa infância e adolescência, sendo assim relativamente estáveis ao longo da nossa vida. Mas, principalmente nos momentos em que temos de nos adaptar a mudanças e alterações, podemos por em causa e substituir alguns, assimilando novos valores. Quando questionamos e substituímos valores podemos entrar em processos de mudança, ou mesmo reforçar as convicções anteriores e manter os mesmos valores.

Todas estas movimentações acabam por influenciar a nossa moral, que se apresenta como uma ordenação de valores e que acaba por constituir aquilo que entendemos por correcto ou incorrecto, aquilo que entendemos por mais justo ou mais injusto, por mais premente ou não de realizar, tendo em conta a ordenação a que nos sujeitamos. Quando nos confrontamos com caminhos ou decisões diversas, podemos enfrentar dilemas morais e, principalmente, éticos se está em causa uma determinada acção.

Também para Whetstone (2005) ética pode ser considerada do ponto de vista do carácter moral das pessoas, na forma como as suas virtudes ou vícios influenciam os seus comportamentos pessoais. A virtude surge na forma instrumental, permitindo a cada um viver de acordo com os seus valores. Citando Foot (2001) o mesmo autor chama à atenção para a ligação entre virtude e felicidade, para a sua ligação com os ensinamentos de Aristóteles e o conceito de eudemonismo, segundo o qual o fim e o bem supremo da vida humana é a felicidade, embora a influência da cultura e tradições locais possam colocar o indivíduo perante escolhas contraditórias e conflitos de comportamento e autoridade.

Para evitar estes problemas no caminho para uma determinada realização ou fim duma conduta que, à partida, se pretende feliz, o autor defende que a virtude ética necessita de ser acompanhada de princípios deontológicos sobre comportamentos aceitáveis, desaconselhados ou mesmo proibidos, sendo no ambiente organizacional este objectivo mais facilmente alcançado com uma liderança forte e alicerçada em princípios éticos sólidos e respeitados por todos, que facilitem a integração do indivíduo e a adequação das suas virtudes àquilo que a organização exige do ponto de vista ético e comportamental, tendo em conta os objectivos definidos e aceites pelos intervenientes organizacionais.

As organizações, quer tenham fins lucrativos ou não, sobrevivem essencialmente com base na tomada de decisões, que implicam uma determinada acção que decorrerá por um período de tempo e da qual se esperam resultados. Estes resultados irão corresponder à realização de objectivos que terão de satisfazer as necessidades e desejos dos seus *stakeholders*. Esta tomada de decisão e conseqüente acção implicará por isso opções e acções que, como já vimos, poderão colocar dilemas éticos dependentes de julgamentos morais e decisões dos responsáveis pelas organizações, das acções dos trabalhadores, que podem afectar seriamente a imagem e prestígio, assim como o futuro de *stakeholders* e *shareholders* (Loviscky et al, 2007).

2.2.1- Lucro e ética organizacional

Para uma grande parte das organizações o lucro será o principal objectivo que pretendem realizar (Friedman, 1970), não pretendo sacrificar o lucro pela ética (Tullberg, 2005) e, tendo a forma como obtêm lucro implicações no espaço humano e físico que directa ou indirectamente preenchem. Na actualidade, a questão ética nas organizações centra-se por isso na necessidade de quem dirige as organizações olhar do indivíduo até à sociedade, e do impacto que as políticas e acções das organizações têm nestas duas entidades (LeVeness e Primeaux, 2004), ou seja, tentando com trabalho árduo e investimento na sua actividade salvaguardar a obtenção do lucro e o cumprimento dos principais valores morais e éticos (Tullberg, 2005).

O lucro surge nesta questão como um ponto fulcral para a cultura ética nas organizações. Em latim “lucro” significa “fazer progressos”, e pode ter dois significados distintos: aumento da riqueza de um investidor após a realização de um investimento, subtraindo todos os custos associados, incluindo o valor do capital investido; lucro contabilístico como a diferença entre as vendas realizadas e o custo da realização de um serviço ou da produção de um produto.

O lucro, principalmente na idade pré industrial, era associado, em grande medida, à actividade da usura, bastante negativa aos olhos da religião, e portanto, da sociedade em geral. Mas com o advento da industrialização foi beneficiado pelo aumento da circulação de matérias-primas e produtos acabados e, conseqüentemente, de moeda, passando a ser visto como sinónimo de sucesso e poder.

Do ponto de vista económico e, principalmente quando se encontra em concorrência, uma grande parte das organizações visam maximizar o seu lucro, isto é, maximizar a diferença entre as suas receitas e os seus custos de produção ou de prestação de um serviço, devendo-se produzir enquanto o custo marginal de cada unidade adicional produzida ou serviço prestado estiver abaixo do preço de venda, ou seja, for possível obter lucro. Quando o custo marginal for igual ao preço de venda, deixa de ser interessante vender e produzir mais (Sousa, 1990).

Às organizações, principalmente àquelas que se pede que dêem lucro aos seus mais directos *stakeholders* e *shareholders* é exigido que consigam maximizar a obtenção de lucro, ou seja, obter no mais curto espaço de tempo e, manter pelo espaço de tempo mais longo, uma diferença positiva entre as suas receitas e os seus custos de produção (Bole, 2003).

Esta exigência coloca, por vezes, e actualmente defende-se que cada vez mais frequentemente, as organizações perante as já referidas decisões ou caminhos diversos, perante dilemas morais, perante problemas éticos. Como reduzir esta possibilidade? A solução acredita-se estar na cultura organizacional e correspondente cultura ética das organizações e dos seus decisores e trabalhadores.

Kanter (1991) afirma que a obtenção de lucros não deve ser nunca separada da missão das organizações, sendo o lucro um instrumento, não o fim das organizações. Sem valores as organizações perdem o seu rumo, a sua razão de ser, assimilando objectivos sociais podem encontrar o caminho para novas oportunidades. A sociedade moderna, principalmente a ocidental é facilmente caracterizada por ser dominada por factores em que o tempo tem um peso significativo, e onde os indivíduos se vêm ultrapassados pelo seu passar inexorável.

Simplificam-se as tarefas, reduz-se o tempo necessário para as executar, substitui-se o Homem por máquinas amigas da produtividade e da redução de custos, valorizam-se as pessoas novas e com boa apresentação, desvalorizam-se a experiência acumulada de vida e a idade mais avançada. As pessoas sentem a falta de relações humanas sustentadas e de objectivos duradouros, de organizações suficientemente estáveis em que os indivíduos possam desenvolver as suas capacidades e competência numa ética pelo trabalho que valoriza o adiamento e a possibilidade de as pessoas construírem o seu próprio percurso enquanto profissionais (Sennett, 2001).

2.2.2 Ética e imagem dos gestores e organizações

Segundo Jones (2003) os gestores e outros responsáveis das organizações podem enfatizar a importância de comportamentos éticos e socialmente responsáveis, assegurando-se que os valores éticos e normas de conduta são uma componente central da cultura organizacional. No código de ética do grupo CTT pode ler-se que “...a imagem e a identidade das organizações resultam cada vez mais, para além do seu desempenho económico e financeiro, dos princípios, valores e comportamentos que assumem (...) que comportamentos menos éticos têm prejudicado gravemente algumas organizações e os seus colaboradores, essencialmente na perda de clientes, de trabalhadores, de vendas e da reputação, a qual leva anos a construir...”. A falta de ética na actuação das organizações surge também para inúmeros grupos internacionais (McDonald’s, Shell, Nike, Nestlé, Microsoft...) como um factor de ameaça importante para a sua rentabilidade, com violações éticas que possam por em causa a reputação e notoriedade arduamente conquistada.

Stevens (1999) mostrou que os gestores e homens de negócios se encontram posicionados num modesto 13º lugar no que diz respeito à credibilidade num inquérito realizado entre 25 profissões representativas dos Estados Unidos da América (EUA). Os casos de procedimentos ilegais e injustos para com a sociedade e o seu público são particularmente graves entre as organizações que constroem, divulgam e aplicam os seus próprios códigos de ética no trabalho e no desenvolvimento das suas actividades, pois, não só mostram que a questão ética nas organizações é bastante complexa, provam também que, para além da construção de códigos de conduta, existe um trabalho prévio e muito profundo a realizar ao nível da cultura que sustenta essas organizações, criando um sentimento crescente de confiança entre o público e ambiente em que está inserida.

Whetstone (2005), citando o trabalho desenvolvido por Paine (1994) em que indica diversas organizações como bons exemplos, propõe uma estratégia de integridade como sendo mais eficaz no desenvolvimento de uma cultura organizacional ética em contraste com o que identifica como sendo estratégias de cumprimento. Neste sentido, defende que a tomada de decisão deve ser formulada, implementada e realizada à luz de um compromisso conjunto com preocupações éticas, sendo a estratégia de integridade desenvolvida e implementada ao longo de toda a organização, como cerne para o desenvolvimento estrutural, integrando os planos de formação, comunicação e compensação. Desta forma é mais credível a construção e realização de uma cultura ética que possa perdurar no tempo.

2.2.3 Uma nova cultura ética nas organizações.

Segundo Lindfelt (2006) nos últimos anos tem-se assistido à construção de um novo paradigma, um novo modelo assente em ideias, valores e conceitos, que caracteriza a forma como as pessoas olham para a ética nas organizações. Este novo paradigma traduz-se em novas formas de realizar e conduzir os negócios, para a criação de valor e de relacionamento com os actores intervenientes no mercado em que as organizações se inserem, na aceitação de que a base indispensável para o crescimento está para além dos recursos naturais abundantes, na associação de duas formas de capital, o humano e o do conhecimento.

Linfelt em relação aos estudos de Normann (2001) refere a importância do papel dos pioneiros empresariais, os que se iniciam numa determinada área de negócio e são os primeiros a criar valor e a possibilitar que outros também o possam fazer, criando um mercado para um determinado negócio e possibilitando com o seu crescimento a continuação da criação de valor. Acabam por dar origem a uma rede de criação de valor e de interdependências e cooperação.

Esta visão contrasta com a visão clássica (fordismo), onde o elemento central de todo o processo era o produto final, em que a cadeia de criação de valor funcionava em linha, maximizando-se a relação produção-consumo, até que o produto final chegava ao consumidor. Cada produtor trabalhava independentemente zelando individualmente pela saúde do seu negócio. Neste novo modelo, os recursos, as competências e o conhecimento substituíram a linha de produção como factor central para a criação de valor, as empresas funcionam em interdependência e cooperam com frequência no desenvolvimento e aplicação de tecnologias e conhecimento para apresentarem no mercado global novos produtos.

Neste sentido Morgan (1996) refere-se às organizações como organismos vivos, que se não retirarem do ambiente em que estão inseridas suficientes recursos não conseguirão sobreviver. Estes recursos são adquiridos através da interacção com outras organizações que partilham o mesmo ambiente, sendo por isso cada vez mais importante saber trabalhar em cooperação e interacção, ou seja, em rede. Bons produtos e serviços conseguirão ser recompensados com a aquisição de bons recursos ao nível financeiro, tecnológicos, de competências, entre outros.

Sobressai, portanto, a ideia da capacidade de cooperação e de trabalhar em rede como um factor distintivo, de sustentabilidade e sucesso a longo prazo nas organizações. Daly (1997)

salienta a importância do denominado “*relationship marketing*”, que implica que as organizações com maior sucesso são aquelas que tratam e se relacionam com as demais de forma justa e equitativa, valorizando o valor de cada uma numa determinada transacção ou parceria. Esta política irá ajudar a seleccionar as organizações que a médio e longo prazo terão capacidade de se manter no mercado, evoluir e crescer de forma sustentada, ou em última análise perecer e ser substituídas.

Druker (1997), no seu livro “Inovação e Gestão” refere-se ao dinamismo crescente da economia americana, em contraste com a europeia ou japonesa, principalmente no que se refere à criação de postos de trabalho, cujo número ascendeu aos 40 milhões entre 1965 e 1985. Este crescimento, para Druker, marca a passagem do modelo tecnológico mecânico para o modelo tecnológico biológico, que permitiu o surgimento da tecnologia de gestão, não estando os processos organizados em torno da energia, no sentido a que os físicos dão ao termo, mas antes organizados em torno da informação, sua qualidade, quantidade e rapidez a que as organizações têm acesso, processam, compreendem, utilizam e disseminam.

Esta tecnologia de gestão empresarial, permite também segundo McNabb e Sepic (1995), desde que assente num modelo de apoio social e interacção tanto interna como externa, às organizações responderem com maior eficácia e rapidez a fenómenos de mudança, tanto internos como externos, aumentando assim consideravelmente a sua competitividade.

A tecnologia de ponta que vai surgindo e, que representa um salto de inovação contínuo, é acima de tudo um utensílio importante para a afirmação da gestão empresarial como a tecnologia distintiva entre países e organizações, entre trabalhar com base na incerteza e no acaso e, gerir com base na sistematização, no conhecimento e competências, na inovação, no planeamento, na racionalidade, na gestão da informação...

Surge assim uma cultura empreendedora, um sistema de partilha de valores, crenças e normas pertencentes aos membros de uma determinada organização, incluído a valorização de processos criativos e de uma cultura de tolerância, cooperação e partilha. Este é o melhor sistema para a criatividade e a melhor solução para lidar com um ambiente extraordinariamente competitivo e incerto. Os slogans, a missão e outros elementos fundadores devem ser continuamente divulgados e difundidos pelos membros da organização, de forma a orientar os seus comportamentos e acção.

Este novo modelo de organização procura responder a um mercado extremamente competitivo e globalizado, onde os concorrentes surgem inesperadamente e em áreas que se pensava estarem ainda protegidas. Numa sociedade actualmente dominada pelas tecnologias de informação e comunicação é essencial entender que o mais importante na decisão empresarial não é só a quantidade de informação, mas a percepção e a capacidade de encontrar, processar e utilizar a informação relevante para uma determinada decisão (Campos, 2005). A mesma autora refere que “a sociedade de informação é caracterizada pela capacidade com que os cidadãos, empresas e estado obtêm e partilham qualquer tipo de informação e conhecimento instantaneamente, a, partir de qualquer lugar e na forma mais conveniente.”

Estas tecnologias têm sido o suporte e a principal contribuição para o desenvolvimento daquilo que hoje se denomina de globalização, que permite que qualquer pessoa possa interagir e se conectar com outra onde quer que esta se encontre em qualquer lugar do mundo. E isto devido ao rápido desenvolvimento tecnológico a nível global (Murteira, 2003). Hoje, distâncias territoriais são cada vez menos importantes; confrontamo-nos com a progressiva e contínua movimentação de fluxos financeiros em investimentos em títulos e acções, compra e venda de divisas...; o denominado investimento directo externo (investimento realizado por uma empresa com sede em determinado país noutro país, implicando controlo total ou parcial de uma capacidade produtiva) contribuiu largamente para o desenvolvimento económico mundial. Embora ainda concentrado na União Europeia e nos Estados Unidos da América, esta realidade tende a aumentar em termos absolutos em regiões anteriormente periféricas como a América Latina ou a China e outras regiões da Ásia Pacífico.

A globalização é, não raramente, denominada de “nova ordem mundial”, possivelmente pelas novas regras que estabeleceu nas relações económicas mundiais, ou pela definitiva “...derrota do gigante Adamastor, símbolo do medo pelo desconhecido, figura tremenda que assustara mas não travara os portugueses...” (Murteira: 46, 2003).

Esta nova ordem mundial caracteriza-se assim, essencialmente, pelo acentuar da quebra de barreiras desde o fim da segunda grande guerra mundial, pelo desenvolvimento tecnológico, mas também político, com o desaparecimento dos grandes blocos políticos e a facilitação das movimentações de pessoas (parte significativa ou com qualificações elevadas, trabalhadores do conhecimento, ou trabalhadores muito pouco qualificados, ilegais e usualmente sujeitos a permanências precárias no país de acolhimento) e mercadorias, a chamada

“desterritorialização” e progressivo multiculturalismo dos países e das organizações. Pela progressiva interdependência das economias e modos de vida através do mundo, predominando a cultura ocidental de raiz norte americana. Por fenómenos crescentes de desregulamentação e liberalização do comércio mundial de capitais, bens, serviços e conhecimento, de privatização dos sistemas produtivos nacionais.

Friedman (2005: 13) no seu livro “o mundo é plano” descreve esta nova realidade no mundo do trabalho e das organizações: escreve que “...apenas desejava conhecer a razão pela qual os indianos que conheci estavam a apoderar-se do nosso trabalho, porque se tinham tornado uma plataforma tão importante para o outsourcing de serviços e tecnologias da informação. (...) Encontrei a Índia e pensei que muitas das pessoas que lá encontrei eram americanas. Na verdade, muitas delas tinham nomes americanos e outras imitavam muito bem a pronúncia americana nos *call centers* e aplicavam as técnicas empresariais dos americanos nos laboratórios de software”.

Esta realidade descrita por Friedman permite que no novo “mundo plano” o trabalho/capital intelectual possa ser deslocado, não só do ponto de vista físico, mas essencialmente do ponto de vista tecnológico, pelo seu envio em tempo real através de email, vídeo conferência e transmissão de dados para uma grande parte do mundo. Para Friedman, esta é uma das características do nivelamento mundial.

Este “mundo plano” permite a criação de novas empresas, seu crescimento e expansão mundial, e a reengenharia de outras que já existiam e competiam há mais tempo, em tempo recorde, utilizando novas tecnologias e essencialmente pessoas com conhecimentos capazes de desenvolverem e aplicarem essas tecnologias em países que ainda há bem pouco tempo não o faziam e, por um preço muito competitivo.

2.2.4- Resposta da ética às novas realidades

Nesta nova realidade justificam-se crescentemente novas preocupações e reflexões sobre os conceitos morais e as práticas de negócio sujeitas a modelos éticos que necessitam de contínua actualização e monitorização. As tentações com o lucro fácil e rápido são imensas e bastante tentadoras, mas também a atenção dos agentes do mercado e dos consumidores para com práticas menos correctas e responsáveis são cada vez mais exigentes e atentas. Quando

sentem que a esse nível as organizações não estão a proceder correctamente, rapidamente podem exigir que mudanças sejam introduzidas, que a organização seja penalizada, que os seus dirigentes sejam substituídos até corrigir esse comportamento.

Um exemplo muito referido dessa situação foi o que aconteceu com a multinacional Enron nos Estados Unidos da América. Existindo a partir da queda desta multinacional e dos seus dirigentes as denominadas empresas antes Enron e as empresas pós Enron (Friedman, 2005), sendo as empresas pós Enron, empresas que imediatamente construíram códigos de conduta e deram sinais para o mercado que permitiram certificar a sua mais-valia ética, conquistando com isso uma vantagem competitiva.

Os comportamentos não éticos são assim algo que nos acompanham desde sempre, e que nos irão acompanhar. Apesar dos avisos relacionados com o escândalo Enron, Parmalat, Tyco, e Arthur Andersen, mais recentemente a queda financeira que atingiu grandes organizações norte-americanas em primeiro lugar, e posteriormente a uma escala mais global (Becker e Gao, 2010), indicaram mais uma vez que um conjunto de procedimentos éticos não foi seguido pelos responsáveis destas organizações, que optaram pelo caminho mais curto para conseguirem atingir grandes lucros financeiros, negligenciando responsabilidades em relação às empresas em que trabalhavam ou ainda trabalham e, à sociedade em geral. Os estragos provocados pela crise financeira de 2008 vão continuar a fazer-se sentir na próxima década de 2010.

Cardoso (2006: 15) refere que “...em Portugal a falência da Caixa Económica Faialense e o acidente de Entre-os-Rios, constituem dois exemplos de colapsos em cuja origem são detectáveis fenómenos de erosão da integridade...”, o mesmo acontecendo no nosso país nos exemplos mais recentes do Banco Português de Negócios e do Banco Privado Português, em sequência da crise financeira internacional.

Segundo Takala (2006) a ética nas organizações é um assunto central na sociedade actual para o equilíbrio entre os interesses organizacionais e o bem individual. Uma organização ética é considerada essencial para a satisfação das necessidades dos indivíduos, sendo o principal fundamento altruísta, ou seja, sacrificar os próprios interesses pelos interesses colectivos ou do outro, devendo os requisitos éticos ser iguais para todas as empresas, desde uma micro empresa até uma multinacional, embora a maioria ainda esteja sujeita às exigências do lucro por parte dos seus accionistas.

Brink e Eurich (2006) tendo em conta a importância da performance na sociedade actual, chamam a atenção para o aspecto do reconhecimento social dos indivíduos nas organizações, podendo estes ser colocados dentro de duas dimensões, a do indivíduo enquanto *subject of rights*, e a do indivíduo enquanto *ethical subject*. Citando Rosner (2002: 38) os autores referem que do ponto de vista legal um indivíduo adquire reconhecimento na base do direito geral, extensivo a todos os cidadãos. Enquanto *ethical subject* o indivíduo é membro de uma comunidade específica na qual a sua história e futuro estão intimamente relacionados. Para estes autores o reconhecimento dos indivíduos está dependente da performance que conseguem realizar dentro do grupo a que pertencem. Se esta performance não é satisfatória e as pessoas são excluídas do mercado de trabalho e do grupo a que pertencem, a sua possibilidade de reconhecimento reduz-se consideravelmente.

A questão ética prende-se, portanto, com a importância de realizarmos a justiça nas organizações não apenas na perspectiva distributiva dos recursos disponíveis, mas também na prevenção dos fenómenos de exclusão garantindo a participação dos indivíduos que num determinado momento das suas vidas correm o risco de serem excluídas da participação nos seus grupos e organizações. Ou seja, manterem o contacto, os canais de comunicação e interacção com a sociedade e os seus grupos de referência é fundamental para que se previnam fenómenos de marginalização e exclusão social, que mais tarde podem levar a situações graves de indiferença, estigmatização, depressão e pobreza, muito visíveis nas sociedades mais desenvolvidas.

Este fenómeno identifica-se ainda no interior das organizações, com práticas internas de exclusão e de não reconhecimento dos seus membros, através de práticas relacionadas com o *bullying* no local de trabalho, rejeição por superiores e colegas de trabalho, sujeição a práticas abusivas, esgotamento por trabalho excessivo, entre outros, e que por fim podem conduzir a situações limite e degradantes do ponto de vista pessoal.

Na visão prática de Epicuro “ética é um dom que se conquista pela força do trabalho” e, se para Aristóteles, “ética significa procurar a boa vida”, nos nossos dias ética nos negócios deve significar procurar a melhor forma de realizar negócios, apesar de todas as tentações e pressões a que as organizações estão sujeitas, principalmente as que buscam o lucro, ou seja, uma organização deverá tentar realizar o princípio de “fazer bem enquanto pratica o bem”, (Spiller, 2000).

Para Kopperi (2004) a ética nas organizações pode ser definida tendo em conta a responsabilidade das organizações face a aspectos sociais e ecológicos. Ou seja, as decisões das organizações não podem ser tomadas tendo somente em conta aspectos económicos, mas também aspectos sociais e ambientais, o que implica que devem ser tidos em conta os interesses de todos os *stakeholders*.

No entanto, alguns críticos como Korten (1995), Kayes et al (2007) chamam à atenção para as dificuldades da aplicação desta visão, tendo em conta a agressividade competitiva e pressão para aumento da produtividade e dos lucros sobre as organizações no enquadramento global actual. Actualmente é muito difícil para a maioria dos gestores fazerem aquilo que eles consideram como seu dever ético. Korten (1995) considera que a economia mundial pode ser denominada como *race to the bottom*, em que o mais importante é não ficar para trás, mesmo que para isso seja necessário competir com baixos salários, redução ou anulação de impostos, incumprimento ou não aplicação de normas e regras sociais e ambientais. Desta forma beneficiam-se essencialmente os *stokholders* e esquecem-se os *stakeholders*.

Isto leva a que muitas das organizações mais importantes e com maior dimensão económica a nível mundial se deslocalizem de país para país, procurando as condições mais vantajosas para manterem e aumentarem as suas condições competitivas e de obtenção de lucro. Nesta dinâmica muitas populações vêm-se de um dia para o outro ou sem emprego e sustentabilidade económica, ou forçadas a trabalhar para corporações que não cumprem nos locais de destino as mesmas exigências sociais e ambientais que no seu local de origem.

2.2.5 Como concretizar a nova cultura ética nas organizações.

“A BP fornece energia para as pessoas, e acredita que o faz de uma forma bastante responsável. Pensamos no presente mas também no futuro e, procuramos ter uma conduta que demonstre desde o interior da empresa que a nossa causa é nobre, que fazemos parte da sociedade e não estamos contra ela”.

Lord Edmund John Philip Browne, *BP's Chief Executive*

Como já referido anteriormente, segundo Jorge (2005: 77), citando Jiménez (1995: 53) “a ética no contexto das organizações económicas e sociais, no âmbito da realização das suas

atividades e dos processos em que estão envolvidas, significa o estabelecimento de normas de referência que permitam avaliar se as decisões que adoptam são coerentes com:

- a organização em que se actua;
- o contexto da sociedade envolvente;
- o próprio indivíduo.

Ou seja, criam normas de referência que traduzem princípios éticos representativos do indivíduo, da sociedade e da própria empresa em que se inserem.

A nova cultura ética nas organizações é assim muito mais que a aplicação de conceitos paternalistas ou de caridade social, é antes de mais um conceito diferenciador e mobilizador de uma prática sustentável e mais competitiva das organizações, no espaço económico e social que directamente ocupam, mas também dentro de uma lógica global, impulsionada pelo já referido “mundo plano”.

Neste sentido, tem surgido a defesa de modelos de gestão da ética nas organizações assente em códigos morais e de procedimentos de gestão que consigam controlar a acção da organização e das pessoas que nela trabalham, a pensam e dirigem, dentro de um determinado padrão, que cada vez mais é multinacional, transorganizacional e multicultural.

Quando as barreiras ao comércio são progressivamente levantadas e se aproximam as culturas, as formas de fazer as coisas e lidar com os problemas entram frequentemente em colisão mostrando valores diferentes, mas nem sempre irremediavelmente inconciliáveis. Conforme referem Wilson et al (2006) um dos maiores desafios dos gestores presentemente é a gestão da complexidade e da diversidade, reconhecendo que as organizações são meros actores num sistema alargado e bastante complexo, com estabelecimento de relações com diferentes *stakeholders* distribuídos por diversas realidades geográficas, culturais e sociais. Igualdade no tratamento, equidade nas trocas comerciais e respeito pelas práticas comerciais, juntamente com a inclusão das perspectivas e necessidades locais na tomada de decisões e opções de gestão das organizações tem ajudado a ultrapassar estas diferenças e dificuldades (Iyer, 2001).

Para se alcançar essa conciliação e aproximação de culturas e de organizações num espaço económico global, os já referidos códigos de ética e de conduta têm maior valor e aplicabilidade se forem aceites e aplicados não só por organizações com tradição, dimensão e notoriedade transnacional numa determinada área de negócio e, por isso mesmo,

permanentemente sob a vigilância do público, mas se forem também aceites e aplicados por um leque mais abrangente de organizações, quer sejam locais e de pequena dimensão, que trabalhem essencialmente como subcontratadas ou em sistemas de outsourcing, de países de referência ou de outros países em vias de desenvolvimento, mas com grande capacidade de exportação e entrada nas economias ocidentais (Roth, 2005).

Para se conseguir este objectivo o indivíduo tem sido considerado como o principal agente da ética organizacional (Bhide e Stevenson, 1990), vindo progressivamente a ganhar maior importância nas organizações, principalmente no contexto da actual sociedade do conhecimento e de conceitos como: capital social; gestão do talento; liderança estratégica; trabalhador do conhecimento; responsabilidade social das empresas (RSE). Trabalhadores e gestores com uma maior capacidade em tomar decisões baseadas em competências diferenciadoras e racionais com previsão sobre as consequências dos seus actos fazem a diferença sobre aqueles que unicamente agem pela perspectiva do lucro a curto prazo (Iyer, 2001).

No entanto e, apesar da maior valorização individual da pessoa, surgem também alarmantes índices de: insatisfação no trabalho; absentismo; rotatividade interna e externa; stress; dificuldades em harmonizar o trabalho e a família, que de certa forma, contradizem o discurso humanista e de valorização em relação às pessoas que trabalham e dirigem as organizações.

A visão clássica do indivíduo na organização, em que este é considerado como um mero instrumento, equiparado a um qualquer utensílio, inserido numa linha de produção, para se conseguir realizar os objectivos previamente definidos pela administração e, em que os trabalhadores são incentivados para a realização do seu trabalho, unicamente através de meios externos ou extrínsecos, como: salários; prémios materiais; melhoria de estatuto; penalizações e castigos, tem sido apontada como responsável pela menor valorização da pessoa na organização e, por uma visão utilitarista (benefícios) e pragmática (resultados) da ética organizacional. Nesta visão mecanicista a ética justifica-se somente enquanto trazer benefícios para a organização e permitir a realização dos seus objectivos, deixando para outro plano a possível melhoria das condições de vida de quem trabalha para ou com a organização, ou de quem indirectamente convive com ela.

A perspectiva mecanicista tem sido apontada por não dar à organização as ferramentas e competências para se antecipar às mudanças existentes no ambiente em que está inserida, não

aproveitando e dinamizando assim o talento, capacidades, energia e ambição dos seus trabalhadores, os quais estão continuamente subjugados a normas e determinações que pretendem a maximização da produtividade no mais curto espaço de tempo, mas não favorecem o risco nem ajudam à descoberta de soluções inovadoras e criativas que impulsionem as organizações para a mudança.

Contrariando esta visão surge, como já referido anteriormente, a ideia da organização como um organismo vivo, tomando a organização uma nova dimensão e uma nova forma de entender as relações dos elementos que a compõem, com uma atitude proactiva e funcional face ao ambiente em que se insere. Isto exige à organização que abandone os modelos mecanicistas e centralizadores, dirigindo-se para modelos que procurem um maior aproveitamento dos recursos organizacionais com base na cooperação e participação das pessoas que nela trabalham, ou seja, que procurem a descentralização da tomada de decisão (McGregor, 1960; Likert, 1961/1967; Hax e Majluf, 1984). Mas para que essa participação e cooperação aconteçam é importante que os trabalhadores sejam motivados a correr esse risco, a assumir essa responsabilidade.

Nesta perspectiva, os indivíduos para realizarem mais que um bom trabalho, incorporando valor à sua actividade, carecem não só de recompensas externas mas essencialmente de recompensas que satisfaçam as suas motivações intrínsecas (Maslow, 1954; Herzberg, 1966; Herzberg et al, 1959; McGregor, 1966). Pode-se satisfazer essas motivações com a aposta em estratégias que, por exemplo, desenvolvam e favoreçam a:

- formação e aquisição de competências para a realização de tarefas cada vez mais complexas e recompensadoras do ponto de vista pessoal e profissional;
- realização profissional e reconhecimento pelos seus pares e restante entorno social em que está inserido, reconhecendo-se a sua liberdade e vontade.

A influência que a variável económica tinha no modelo clássico e mecanicista, perde relevância para os factores psicológicos e sociais e de valorização do indivíduo, enquadrados num modelo orgânico e evolucionista da organização.

O enfoque ético coloca-se, desta forma, numa postura dialogante da organização com os seus trabalhadores e com o ambiente em que está inserida, propiciando este dialogo um ambiente de justiça social, em que se reconhece que todas as acções praticadas têm consequência para quem trabalha na organização, meio que a envolve e outras pessoas que directa ou

indirectamente entram em contacto com ela. Que as consequências negativas devem ser evitadas em primeiro lugar e, limitadas se não houver outra possibilidade. Ou seja, vivemos em comunidade e é necessário otimizar os aspectos positivos desta convivência, com dirigentes com perspectiva sustentável e responsável da sua actividade e capazes de intervir eticamente e, trabalhadores que sejam capazes de realizar aquilo que a sua organização lhes pede do ponto de vista ético.

Surge assim pela primeira vez a necessidade de criar um sistema interno que regule e controle os comportamentos e acções de quem trabalhe na organização e a dirige e, da própria organização em si, que vá para além do quadro legal próprio da sua actividade e do ambiente em que se insere, mas que seja também um instrumento de intervenção numa perspectiva proactiva e de desenvolvimento.

Analisando a questão da responsabilidade ética para além da perspectiva individual, surge a organização como o principal agente moral e responsável pela conduta ética de quem nela trabalha e a dirige (Goodpaster e Mathews, 1982). Esta perspectiva tem tido uma significativa aceitação dentro do conceito da organização transnacional, mas também críticos que consideram que o principal objectivo de uma organização é o lucro e, que por isso, as preocupações sociais e de responsabilidade ética não são prioritárias (Donaldson, 1992).

Prioritário é para a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) a capacidade dos gestores serem essencialmente agentes para a realização de lucros das organizações e proveitos para os seus *stokholders*. Aperfeiçoando esta exigência a teoria dos *stakeholders* defende a união e negociação de interesses de um conjunto alargado de indivíduos e entidades: gestores, empregados; clientes; fornecedores... para a implementação de acções e práticas eticamente correctas. Alargando ainda mais esta preocupação, a teoria do contrato social procura a adesão para princípios de bem-estar e justiça social da maioria dos intervenientes organizacionais, com base num contrato real, negociado e aceite por todos e, não simplesmente, através de intenções ou propostas que fiquem no papel (Hasnas, 1998).

Esta visão normativa (Brink e Eurich, 2006) assenta na ideia de que um *stakeholder* se identifica como a pessoa ou grupos de pessoas afectadas pelas organizações e que possuem interesses legítimos e específicos, o que implica que surjam regulamentos e normas com indicações claras sobre a forma como as organizações se devem comportar no relacionamento com os *stakeholders*. Desta forma defende-se uma postura essencialmente preventiva, em que

as organizações devem estar atentas aos sinais que vão recebendo do exterior sobre a forma como decorre o relacionamento com os seus *stakeholders*.

É assim importante o desenvolvimento de um sistema de recolha de informação do exterior que seja eficaz e avise com antecedência sobre possíveis conflitos que possam acontecer. Desta forma, os *stakeholders* devem ser entendidos como grupos de interesse com capacidade para intervirem e condicionarem as actividades das organizações, assim como os seus resultados.

Desta forma, o que se pretende é encontrar formalmente soluções para problemas ou questões de natureza ética, através de políticas, práticas e programas específicos, assentes em práticas que Crane (2004), referido por Campos (2005) identificou em diversas organizações europeias e americanas, tais como:

- a missão e declaração de valores;
- códigos de ética / códigos de conduta / códigos de prática profissionais;
- relatórios / canais de aconselhamento, recomendações;
- comités, grupos ou gestores de ética;
- consultores éticos;
- treino e educação ética;
- auditoria, responsabilidade social e relatórios de divulgação (reputação)

Neste sentido, Spiller (2000), refere-se às decisões de organizações e de gestores que têm potencialidade de se tornarem uma referência do ponto de vista ético por permitirem que:

- os empregados não tenham receio de mostrar coragem moral e agirem com base em princípios;
- os empresários e restantes empreendedores não receiem investir em produtos e serviços com uma preocupação de sustentabilidade social.;
- os gestores desenvolvam práticas pioneiras;
- os investidores e executivos desenvolvam investimentos e políticas sustentáveis e de compromisso com o bem comum.

Esta forma de actuar pretende representar uma organização que olha para o futuro e, que tenta otimizar, da melhor forma possível, os seus recursos e oportunidades, com base em políticas e acções sustentáveis a médio e longo prazo.

A resposta a esta necessidade, e ponto de partida para boas práticas organizacionais, como já referido anteriormente, acontece na maior parte das organizações com códigos de conduta organizacionais, ou também chamados de códigos de ética, onde são descritos os comportamentos e acções moralmente admissíveis na organização e, que com o passar do tempo solidifiquem e sejam representativos da sua imagem (Rodriguez & Aguilera, 2005, Donaldson, 1989, Kayes et al, 2007).

Os códigos de ética organizacional parametrizam na sua maioria e em organizações nas mais variadas actividades, com ou sem fins lucrativos, questões como:

- protecção de accionistas;
- interesse público;
- salvaguarda de bens patrimoniais;
- lealdade;
- confidencialidade e sigilo profissional
- responsabilidade profissional;
- divulgação e fiabilidade de informação;
- práticas de negócio em respeito da lei e da regulação;
- conflito de interesses;
- respeito pela propriedade intelectual e de autor;
- prendas, ofertas, convites;
- transacção de valores;
- transacções particulares;
- relações interpessoais;
- relações com os clientes;
- qualidade e segurança dos produtos;
- relações com os fornecedores e os parceiros;
- concorrência leal;
- relações com os reguladores;
- igualdade de oportunidades e não discriminação;
- segurança e bem estar no trabalho;
- relações com a comunicação social e grupos de influência;
- condições para a atribuição de patrocínios, apoios a entidades políticas, organizações sem fins lucrativos, mecenato.
- práticas de marketing e publicidade;
- responsabilidade social e desenvolvimento sustentável;

Kayes et al (2007) chamam ainda à atenção que pelo facto das organizações construírem e apresentarem um código de ética, não garante que o seu comportamento e daqueles que a dirigem e nela trabalham cumpram com esse mesmo código, uma vez que podem falhar na construção de uma cultura organizacional forte e de suporte, que implique mudança de atitudes das pessoas que constituem a organização e motive os decisores a decidirem e a fazerem cumprir aquilo que é mais correcto e consta do código de ética que construíram, aprovaram e deveriam aplicar. Para ultrapassarem este problema Kayes et al (2007) e Tullberg (2005) defendem que as organizações devem permanecer num processo contínuo de construção e respeito da integridade organizacional, apresentando quatro principais características das organizações íntegras:

- discussão entre as pessoas que constituem a organização dos desafios, dilemas e problemas éticos que possam enfrentar na realização da sua actividade e objectivos organizacionais;
- desenvolvimento de apoio estrutural e procedimentos que facilitem a tomada de decisões eticamente responsáveis;
- desenvolvimento e manutenção de uma cultura aberta, responsável e, comprometida com múltiplos interesses organizacionais perante a sociedade, os empregados, as profissões nela representadas, entre outros;
- valorização do desenvolvimento dos empregados e outros indivíduos que colaborem com a organização.

Assim como as quatro práticas para a construção e manutenção da integridade organizacional:

- controlo dos sistemas operacionais tendo como base sistemas previamente reconhecidos e monitorizados por entidades independentes;
- adopção de princípios de transparência para com o exterior;
- definição de valores fundamentais para a realização do seu trabalho e realização da sua missão;
- construção de uma cultura forte com base no valor da integridade, e que permita aos empregados falarem; discordarem de uma forma construtiva; apresentarem valores alternativos e que pressuponham uma evolução positiva.

A questão da importância da independência de quem audita a implementação e funcionamento dos códigos de ética organizacional é para Page e Spira (2005) de elevada importância na compreensão da ambiguidade de interpretações sobre como implementar um

determinado código de ética, interpretar e comunicar os resultados provenientes dessa aplicação. Ou seja, quanto mais se puder garantir a independência dos auditores (tanto internos quanto externos), independentemente dos custos a ela associados, mais reconhecida será a sua competência e garantida a qualidade do seu trabalho, assim como a ambiguidade das suas conclusões será menos contestada, mas pelo contrário valorizada e encarada como relevante para possíveis correções a aplicar no futuro.

Assente na integridade a administração pode construir códigos de ética a que a adesão não tenha por base a simpatia, mas antes a racionalidade e a justiça, garantindo aos seus aderentes uma maior proximidade às exigências morais do mercado. Ou seja, a capacidade que as organizações possuem de não desperdiçar a influência que têm sobre os seus *stakeholders*, assente em regras e normas abrangentes consensuais e consistentes, que ajudam a avaliar e orientar o comportamento não só de trabalhadores mas também de dirigentes, contribuindo também, desta forma, para uma maior legitimação do trabalho destes últimos

2.3- Responsabilidade social empresarial

A liderança das organizações e busca da verdade estão hoje muito associadas a uma postura positiva em relação à participação individual nas organizações e investimento contínuo na inovação e aperfeiçoamento dos processos produtivos e de gestão, tarefa sempre inacabada, mas em que a valorização da participação individual assenta nas competências, capacidade criadora e empreendedora, formação contínua e valorização da participação na tomada de decisão e resolução de problemas nas organizações. Como Kant sublinhava, as pessoas devem ser tratadas como fins em si próprias e não como objectos para atingir um determinado fim.

Também neste sentido, Jayne e Skerratt (2003) referem a importância dada por instituições e fundos financeiros do Reino Unido, na sua análise de riscos, ao estudo que fazem sobre as boas práticas das organizações que procuram financiamentos ou sistemas privados de saúde e pensões em matérias como: acontecimentos passados com impactos negativos sobre o meio ambiente; políticas actuais sobre segurança, higiene e saúde no trabalho e ambiente; políticas sociais. Ou seja, procuram investir ou ser parceiros de empresas com políticas que garantam a sua sustentabilidade a médio e longo prazo, e que se identifiquem com as suas práticas de investimento socialmente responsável.

Mas nada disto se consegue de uma forma descoordenada dos restantes objectivos das organizações (Neves, 2005), exigindo-se às organizações políticas objectivas em termos de RS, que permitam resultados bastante visíveis e com repercussões positivas e efeitos a médio e longo prazo, assentes em estratégias claras e com objectivos definidos, em comparação com os resultados de medidas avulsas, incoerentes e sem ligação a uma política de RS contínua.

Rosenthal e Masarech (2003) ao estudarem culturas organizacionais de elevada performance chamam à atenção para a importância de valores como: (focagem no cliente; respeito pelas pessoas (trabalhadores, clientes, parceiros); integridade; comunicação séria e transparente; valorização do trabalho em equipa; iniciativa e amor ao trabalho, para o sucesso de inúmeras empresas líderes de mercado, assim como para a importância da interpretação e aplicação pelos gestores desses valores e, para a forma como a cultura organizacional os assimila.

Wilson et al (2006) num estudo feito com o apoio da *European Academy of Business in Society* (EABIS) em que pretenderam identificar as competências de gestão necessárias para integrar a RS nas práticas de gestão mais importantes na actualidade e, através da aplicação de um questionário a gestores sobre as suas atitudes em relação à gestão responsável das organizações, revelam alguns atributos considerados pelos gestores como muito importantes para uma gestão responsável:

- respeito pelos trabalhadores em todos os níveis da organização;
- honestidade e seriedade;
- assumir os erros e aquilo que na organização não pode ser melhorado;
- compromisso com o crescimento e desenvolvimento dos empregados;
- não deixar que comportamentos pouco éticos se mantenham;
- ser honesto e sincero com os trabalhadores;
- questionar constantemente o negócio, ser aberto a novas ideias, desafiar os restantes a adoptar novas formas de pensar e fazer.

Estas questões têm captado a atenção de inúmeros investigadores, pensadores e entidades que em vários contextos nacionais têm procurado contribuir para a importância que a RS tem hoje nas decisões estratégicas de médio e longo prazo nas organizações assim como nas regiões e países em que actuam.

Moir et al (2007) defendem uma perspectiva das organizações que seja capaz de integrar a visão mais clássica de que o objectivo principal das organizações é de maximizar valor para

os accionistas, com a visão de que é necessário repensar o objectivo das organizações dentro de uma perspectiva social e de criação de valor para os *stakeholders*. A impossibilidade de anular esta dicotomia cria dificuldade em criar valor sustentável tanto para os accionistas como para a sociedade em geral. No entanto, e como referido num recente estudo da McKinsey & Company sobre executivos (2006), as empresas envolvem-se em práticas de RSO, principalmente porque estes actores organizacionais acreditam que essas acções irão provocar reacções positivas da parte dos *stakeholders*.

O termo *stakeholder*, referido já algumas vezes no âmbito deste trabalho e, que nós substituiremos pela designação partes interessadas (PI) (Cardoso, 2006) está associado à Teoria dos *Stakeholders*, considerada uma das mais abrangentes, pois diz respeito a todos os que interagem com a organização. Foi com Freeman que se popularizou o conceito de *stakeholder*. Segundo o autor a Teoria dos *Stakeholders* estaria fundada na capacidade de a empresa ser influenciada e, por sua vez, também influenciar vários actores no seu meio ambiente, sobretudo: fornecedores, accionistas, distribuidores, executivos, entre outros (Freeman, 1984). Assim, *stakeholder*, daqui em diante, parte interessada (PI), seria qualquer grupo ou indivíduo que afecta ou é afectado pelo alcance dos objectivos da empresa, sendo esta a definição que se tornou mais popular. É possível identificar na grande maioria dos autores sobre o tema, a presença dos funcionários, dos consumidores, dos accionistas e dos fornecedores como aqueles aos quais uma empresa deve dar mais atenção (Wilson, 2006). Para além desses grupos, há uma dificuldade maior de se alcançar uma concordância plena. Ainda segundo Wilson (2006), há autores que entendem que PI são todos aqueles que correm riscos em função das actividades da empresa; outro grupo de pensadores entende que podem ser assim classificados todos os que sofrem os impactos da acção de uma determinada empresa. Numa postura mais restrita encontramos Milton Friedman (1970), para quem a única PI válida é o accionista.

Assim, num sentido mais amplo, as PI são formadas por todos os grupos ou indivíduos identificáveis que podem afectar uma organização na realização dos seus objectivos corporativos. Nesse caso, estão grupos governamentais, associações comerciais, concorrentes, sindicatos, empregados, segmentos de clientes, accionistas e outros. Sob o ponto de vista mais restrito, são considerados apenas aqueles grupos dos quais a empresa necessita para sobreviver. São eles: os empregados, os segmentos de clientes, alguns fornecedores, agências governamentais-chave, accionistas, algumas instituições financeiras e outros. Freeman (1984) aponta ainda para um grupo de PI primárias, as quais mantêm um relacionamento formal,

contratual e oficial com a empresa. Todos os demais são classificados como PI secundárias. No mesmo sentido, Athinkson e Silverman (1997) propõem que as PI sejam classificadas como primárias e secundárias. As primárias são aquelas sem as quais a organização não sobrevive (acionistas, empregados, fornecedores e consumidores). Por sua vez, as PI secundárias têm algum grau de importância, mas sem, contudo, comprometer a existência da organização (governo, comunidade e outras entidades).

No estudo *Understanding and Responding to Societal Demands on Corporate Responsibility (RESPONSE)* (2006), enquadrado no *sixth framework programme, priority 7 Citizens and Governance in a Knowledge Based Society*, com o patrocínio da União Europeia, desenvolvido por conceituadas universidades e escolas de gestão europeias e liderada pelo Professor Maurizio Zollo, é apresentada uma imagem cognitiva da visão sobre a responsabilidade social nas organizações, desde uma perspectiva mais centrada e focalizada na organização, **num cumprimento e relacionamento justo** entre as organizações e os seus empregados e ambiente em que está envolvida, cumprindo essencialmente a lei, **passando por uma boa gestão das organizações** tendo em conta os interesses das suas PI e **desenvolvimento de programas de apoio** à comunidade em que está inserida a organização, desde questões relacionadas com a educação, até questões relacionadas com o ambiente e, finalmente, **terminando numa visão mais abrangente da organização como responsável e parceira social** nos riscos enfrentados pelos cidadãos na sua vida quotidiana.

Com já referimos anteriormente, na perspectiva ética as organizações devem essencialmente respeitar princípios sociais e ambientais, iniciados por outros indivíduos, associações, estado..., que vão para além de uma perspectiva meramente económica e mercantilista (Kopperi, 2004), ou, ainda como Aristóteles defendia, cumprir o espírito da lei de forma a respeitar os direitos individuais das pessoas e manter a paz e harmonia social. Neste sentido, Lindfelt (2006) apresenta um estudo empresarial em que o código de ética organizacional tem essencialmente uma utilidade estratégica, que implica que a “organização faça o que diz e diz o que faz”, principalmente em relação às suas mais importantes PI.

Entender assim o que na verdade a RS significa, a interpretação que pode ser feita dos seus objectivos é, para Carroll e Buchholtz (1999), um elemento fundamental para o sucesso das políticas de RS das empresas, assim como, a forma como os seus dirigentes interpretam e reagem às pressões das suas mais directas PI e às expectativas que a sociedade onde estão inseridas tem sobre as suas políticas e acções.

Wilson et al (2006) defendem no seu estudo sobre as competências dos gestores para a aplicação e desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis nas organizações que para se conseguir responder aos desafios apresentados pelas dimensões económicas, sociais e ambientais todos os níveis de gestão, sectores e trabalhadores devem estar envolvidos e comprometidos com as políticas e práticas de RS.

Desta forma, o conceito de RSE pode também para Jones & George (2003) ser encarado segundo 3 perspectivas essenciais:

- enquanto obrigação social;
- enquanto reacção social;
- enquanto sensibilidade social.

Estas 3 perspectivas traduzem por si só 3 atitudes fundamentais das organizações sobre esta problemática: uma atitude manietada pelo cumprimento legal; uma atitude reactiva perante problemas que põem em causa a qualidade de vida na sociedade onde se inserem; uma atitude proactiva e de compromisso com questões importantes para a melhoria da qualidade de vida nas organizações e na sociedade onde estas estão envolvidas.

O conceito de RSE deve igualmente desenvolver com facilidade a ideia de que as organizações necessitam de integrar e aplicar voluntariamente preocupações sociais e ambientais na sua gestão, actividades e interacções correntes com as suas PI, que vão para além do mínimo que a lei as obriga a cumprir, de forma a responderem de uma forma activa a um conjunto vasto de necessidades (COM, 2006).

Desta forma, a maioria das descrições sobre a RSE acaba por se desenvolver dentro de 3 perspectivas fundamentais: a económica; a social e a ambiental, Elkington (1998), Norman e MacDonald (2004).

Desenvolvendo este conceito, Santos et al (2005), sublinham a importância de conhecer e ser capaz de medir e avaliar os vectores/dimensões onde se vai actuar ao quererem-se aplicar os princípios do desenvolvimento sustentável. Referem que a **dimensão social** se desdobra em duas áreas fundamentais, a interna ou gestão do elemento humano (trabalhadores), e a área externa orientada para a comunidade envolvente. Estas dimensões internas e externas tornam a surgir na **dimensão económica**, sendo importante que do ponto de vista interno se tomem medidas tendentes ao aumento da responsabilidade social e à garantia de uma maior

sustentabilidade. Do ponto de vista externo cabe à organização garantir e ser capaz de transmitir às comunidades envolventes que a sua abordagem económica é socialmente responsável e irá garantir um desenvolvimento sustentável no futuro, sendo importantíssimo medir de forma credível os impactes directos na organização e indirectos no meio envolvente/comunidade.

Santos et al (2005) reconhecem igualmente a “importância extrema” da **componente ambiental** na problemática da RSE, tendo em conta as agressões e erros ambientais cometidos ao longo dos anos em nome do desenvolvimento económico e industrial. A capacidade das empresas em contrariarem esta tendência de progressiva degradação ambiental em nome do seu crescimento tem de ser vista numa perspectiva de sustentabilidade a médio e longo prazo, garantindo para as gerações futuras os recursos actualmente disponíveis e reduzindo os seus custos de exploração na medida em que reduzem igualmente os impactos nefastos no meio ambiente envolvente com todos os custos de coimas associadas, imagem e reputação, entre outros. Surge aqui novamente a perspectiva interna e externa, reforçando-se na componente interna a responsabilidade das empresas em analisarem as suas actividades e os impactos ambientais associados para que não só a legislação seja cumprida mas que também tomem praticas voluntárias de melhoria contínua do seu desempenho ambiental, abandonando-se assim posturas reactivas e assumindo-se uma postura proactiva no domínio ambiental. Do ponto de vista externo sobressai a relação das empresas com os seus parceiros, na medida em que consigam por exemplo exigir e fazer cumprir aos seus fornecedores e demais parceiros o cumprimento dos mesmos padrões ambientais, ou que os seus clientes reconheçam os seus esforços em matérias ambientais.

Tullberg (2005) desenvolve a questão de RSE tendo em conta duas visões que considera complementares:

- a predominante visão **sensível**, compreensível, razoavelmente proactiva, mas sem deixar de ser predominantemente reactiva;
- a emergente visão **autónoma**, em que a organização toma as suas próprias medidas, de acordo com os seus próprios níveis de cumprimento ético e não dependente de uma visão unidimensional.

Para Tullberg, o factor unificador nestas duas perspectivas é o gestor e a sua posição ou ideia sobre a forma como eticamente se envolve na actividade que a sua organização desenvolve. Desta forma, a perspectiva **sensível** implica uma dimensão ética clara e unificadora do bem,

sendo o único problema os custos implicados nos programas mais ou menos ambiciosos adoptados pela organização. Quanto à visão **autónoma**, defende uma perspectiva pluralista da ética, mais arriscada e ambiciosa, pois diferentes consumidores representam também diferentes ideias e posturas de vida, implicando por isso a especialização da organização com a apresentação de um pacote variado de soluções aos seus clientes, empregados e investidores. Ou seja, corresponde às exigências actuais dos mercados de diferenciação e especialização estratégica, com focalização em regulamentos locais de forma a obter vantagens comparativas e respondendo às necessidades em constante mudança e transformação.

Wilson et al (2006) chamam também à atenção para que do seu trabalho resultou a convicção que a construção de práticas socialmente responsáveis na actividade empresarial em geral depende largamente de um processo a longo prazo de mudança cultural e, que para definir e descrever o tipo de atitudes e comportamentos requeridos de RS é necessário considerar as qualidades de liderança, competências de gestão, reflexão e conceptuais. Assim como, considerar as especificidades do ambiente em que a organização intervém, as condições económicas dominantes, o nível de desenvolvimento do negócio e/ou actividade desenvolvida e, o seu nível de complexidade.

Como também referem Castelo Branco e Rodrigues (2006) as empresas envolvem-se nas problemáticas da RSE porque consideram que tiram benefícios competitivos se tomarem decisões socialmente responsáveis. Estes benefícios têm essencialmente a ver com o desenvolvimento de novos recursos, competências e conhecimentos que reforçam a cultura organizacional. Esta visão mais materialista da RS, em que se valorizam as vantagens práticas da adopção de uma estratégia clara de RSE é também complementada pela ideia de “missão social” das organizações.

A ideia de que a RSE provem de uma atitude voluntária, independente e positiva em relação a questões de protecção ambiental, Gestão de Recursos Humanos, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, relação com as comunidades locais, com fornecedores e clientes, é uma perspectiva bastante valorizada por possíveis investidores e clientes, principalmente em relações de médio e longo prazo e em que o investimento económico e humano é avultado, assim como pela Comunidade Europeia no seu *Comission Green Paper, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, (2001)

Neste sentido, Tullberg (2005: 269), citando De George (1999) chama a atenção para o risco que correm as empresas que se agarram aos modelos tradicionais, recusando-se a tomarem medidas preventivas, actuando unicamente quando são forçadas, convidando a que legislação e medidas mais restritivas sejam implementadas e, que em última análise, possam eventualmente levar ao controlo externo das organizações por governos ou entidades públicas. Esta possibilidade é mais forte nas empresas que apresentam uma elevada notoriedade perante a sociedade devido à sua dimensão e distribuição geográfica, área de actividade, ou simplesmente nível de rentabilidade oferecido aos seus accionistas.

Ainda desenvolvendo esta preocupação interventiva, Katsoulakos e Katsoulacos (2007) apresentam um modelo transversal de gestão estratégica, assente nas teorias baseadas em recursos e PI, acrescentando dois conceitos interligados: vantagem na criação de conhecimento; vantagem na criação de relações com as PI, pretendendo-se desta forma justificar a integração de políticas de RS nas organizações e de aproximação com as PI.

Referindo-se à **dimensão responsável da gestão estratégica**, os autores defendem que esta responde à necessidade de mudar as relações entre as empresas e a sociedade, aumentando a legitimidade e a capacidade de as organizações mobilizarem e utilizarem recursos para criarem riqueza e benefícios a todos as suas PI. Para alcançarem este objectivo as empresas podem seguir dois caminhos complementares: A RSE e a sustentabilidade organizacional.

A performance das organizações neste esforço pode ser medida, como há foi referido anteriormente no trabalho de Santos et al (2005), através do impacto **social, económico e ambiental** de uma organização e satisfação das PI. Ao nível **económico**, é importante determinar e controlar a sustentabilidade de um negócio, do seu capital humano e capacidade de criar um crescimento sustentável e saudável quer seja a nível local, nacional e internacional. Ao nível **social** é importante determinar o impacto de produtos e serviços ao nível dos direitos humanos, trabalho, riqueza, segurança, desenvolvimento regional e outras debilidades da comunidade. Do ponto de vista **ambiental** deve-se acompanhar e corrigir as consequências de produtos e serviço na degradação ambiental, incluindo as emissões nocivas e a criação de detritos e resíduos.

Estes comportamentos terão repercussões em áreas tão importantes como: os direitos humanos; condições de trabalho; ambiente; saúde; combate à corrupção; responsabilidade económica. As vantagens de as empresas conseguirem actuar desta forma são relevantes para:

a notoriedade da sua marca; ser um empregador preferencial; construir e manter um forte posicionamento no mercado; construir e manter níveis de confiança no mercado accionista; capacidade de inovar e apresentar novos serviços e produtos conquistando igualmente novos mercados.

2.3.1- Competências de gestão e práticas relevantes para a responsabilidade social empresarial

A identificação e divulgação de competências e práticas de gestão que possam ajudar à implementação e divulgação de políticas organizacionais, amigas e dinamizadoras da RS, é uma responsabilidade inerente a qualquer estudo que se debruce sobre a ética e a RSE. No entanto, para podermos falar sobre competências e práticas relevantes para a RSE, é importante determinarmos a quem estas práticas e competências interessam no seu desenvolvimento e resultados alcançados.

Moir et al (2007) identificam dois grupos, enquadrados num estudo inicial sobre a empresa energética francesa EDF, a quem o desenvolvimento de práticas e competências em RSE são importantes para a satisfação dos seus interesses: As PI e os accionistas. Aos accionistas interessa que alguma destas variáveis sejam atendidas:

- crescimento das vendas;
- crescimento das margens;
- nível de impostos;
- crescimento do capital fixo;
- crescimento do capital acumulado;
- custos com a manutenção do capital;
- crescimento do período de vantagem competitiva;

Na opinião dos autores, é importante do ponto de vista da RSE que os accionistas sejam capazes de identificar uma qualquer PI com a melhoria de alguma destas variáveis. Quanto maior for o número de PI identificadas maior será o interesse dos accionistas em desenvolver competências e práticas de gestão que igualmente os influenciem positivamente. As PI que o estudo genericamente identificou como podendo ter impacto em alguma das variáveis de interesse para os accionistas são:

- os clientes;

- os trabalhadores;
- os fornecedores;
- a comunidade;
- os governos;
- o ambiente;

A relação estabelecida entre estas duas entidades pode influenciar positivamente as vantagens competitivas, o aumento da notoriedade das marcas e, em última análise, do aumento da probabilidade de oferta aos consumidores de um preço mais justo pelos serviços e produtos oferecidos.

Por outro lado, as PI identificados pretendem e necessitam, genericamente, da parte da organização de:

- compromissos claros com fornecedores;
- partilha dos riscos de desenvolvimento de novas tecnologias;
- partilha do conhecimento desenvolvido e adquirido;
- promoção e desenvolvimento de energias alternativas;
- criação e facilitação do acesso a novos empregos;
- melhoria da capacidade de medir as emissões de gases poluentes e outros detritos;
- desenvolvimento e difusão de tecnologia amiga do ambiente;
- desenvolvimento da capacidade de oferecer energia ininterruptamente, com baixos riscos técnicos e, a preços sustentáveis para os consumidores;

Também neste sentido, Spiller (2000) refere-se à dualidade existente entre os investidores que acreditam que uma organização que desenvolve e pratica a ética retira benefícios importantes para a sua performance financeira, e que resultam de: uma maior produtividade e lealdade dos seus funcionários; aumento das vendas e da lealdade dos seus clientes; aumento do compromisso e empenhamento dos seus fornecedores; melhoria da sua performance ambiental; redução das exigências normativas através do fortalecimento dos laços com a comunidade e as entidades governamentais, e entre os críticos que argumentam que uma empresa concentrada nas questões éticas corre o risco de ser pouco competitiva em termos financeiros, aumentando por isso o risco associado à sua actividade.

Para o autor a performance positiva de uma empresa ética liga-se à qualidade dos gestores e, quando associada aos desejos e necessidades das PI, pode melhorar os retornos para os

accionistas. Valorizando a perspectiva de que o investimento numa postura ética e responsável contribui para a melhoria da performance das organizações, Spiller (2000), indicou os quatro P's de uma organização ética:

- **Purpose** (propósito);
- **Principles** (princípios);
- **Practices** (práticas);
- **Performance measurement** (medição da performance);

Em relação aos **objectivos** o autor alerta para o perigo de as empresas se concentrarem unicamente no lucro, esquecendo a identificação de objectivos com sentido mais abrangente e realizador das necessidades sociais e de protecção do meio ambiente. Quanto aos **princípios**, o autor refere a importância da: **honestidade**, da **justiça**, da **atenção e preocupação** e, da **coragem**, como dinamizadores de uma postura proactiva, positivamente empreendedora e referencial para outras organizações e para o próprio estado. Quanto às **práticas**, o autor refere-se a elas como a prova e o desafio mais importante para testar que a organização tem realmente uma postura ética com a aplicação dos respectivos princípios e realização de objectivos sociais e ambientais. Partindo de seis principais grupos de PI por ele indicados, Spiller apresenta um conjunto de práticas que considera não serem exaustivas nem imunes de críticas, mas que defende serem um ponto de partida interessante para guiar na implementação de uma política ética nas empresas, e que vão ao encontro daquilo que as suas principais PI necessitam e pretendem.

1. **Comunidade**

- Distribuir e aplicar generosos donativos financeiros;
- Inovar em termos de contribuições;
- Apoio à educação e a programas de formação profissional;
- Envolvimento directo em projectos e empreendimentos comunitários, quer sejam locais ou de âmbito nacional e internacional;
- Implementar e desenvolver programas de voluntariado em favor da comunidade;
- Implementar e desenvolver campanhas a favor de mudanças na protecção do ambiente, em melhorias da performance ambiental e, no desenvolvimento da sociedade;
- Apoiar os empregados em actividades filantrópicas;
- Divulgação da sua performance social e ambiental.

2. **Ambiente**

- Implementar e desenvolver políticas ambientais ao nível da gestão e da organização;
- Implementar e desenvolver políticas de aplicação de práticas de reciclagem, redução e reutilização de materiais (3R's);
- Monitorizar, minimizar e responsabilizar-se pela poluição libertada no meio ambiente;
- Implementar e desenvolver a gestão de resíduos;
- Implementar e desenvolver sistemas de conservação da energia;
- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de emergências ambientais;
- Implementar e desenvolver sistemas de comunicação com o público sobre questões ambientais;
- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de produtos;
- Implementar e desenvolver requisitos ambientais para fornecedores;
- Implementar e desenvolver sistemas de auditorias ambientais;

3. Trabalhadores

- Implementar e desenvolver sistemas remuneratórios justos;
- Implementar e desenvolver sistemas de comunicação eficazes;
- Implementar oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem;
- Implementar e desenvolver um trabalho realizador e motivante;
- Implementar e desenvolver um ambiente de trabalho seguro e saudável;
- Implementar e desenvolver uma política igualitária de oportunidades de emprego, carreira e remunerações;
- Implementar e desenvolver uma política de segurança, higiene e saúde no emprego;
- Implementar e desenvolver uma liderança competente;
- Implementar e desenvolver internamente um espírito de comunidade e de missão social.

4. Clientes

- Implementar e desenvolver programas de controlo e dinamização da qualidade;
- Valorizar o dinheiro dispendido pelos clientes;
- Implementar programas de promoção credíveis de produtos e serviços;
- Implementar e desenvolver programas líderes em inovação e investigação de novos produtos e serviços;
- Implementar e desenvolver programas para a utilização eficaz, sustentável e reduzida de embalagens;
- Responder com rapidez, eficácia e educação a sugestões, críticas e comentários por parte de clientes;

- Implementar e desenvolver um sistema de diálogo construtivo com os clientes;
- Implementar e desenvolver programas para o desenvolvimento de produtos e serviços consecutivamente mais seguros para o ambiente, para os clientes e possíveis utilizadores;

5. Fornecedores

- Desenvolver uma relação a longo prazo com os seus fornecedores;
- Apresentar expectativas claras e credíveis;
- Pagar facturas de acordo com o estabelecido e assinado previamente;
- Implementar e desenvolver um sistema credível de regulação de conflitos e disputas;
- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos que previnam as compras excessivas;
- Encorajar a apresentação por parte dos fornecedores de produtos e soluções inovadoras;
- Contribuir para que os fornecedores melhorem a sua performance social e ambiental e, incluir essa melhoria como critério de selecção para novos fornecedores;
- Utilizar o maior número possível de fornecedores locais, mas sem prescindir do rigor necessário na sua selecção;
- Implementar e desenvolver práticas que melhorem as relações com os fornecedores locais e aproveitamento das suas capacidades e competências;

6. Accionistas

- Melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos accionistas;
- Disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível;
- Encorajar e incentivar a compra acções pelos funcionários;
- Desenvolver e construir relações sólidas com os accionistas;
- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos;
- Implementar e desenvolver uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos;
- Tornar a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas;
- Implementar e desenvolver relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização;
- Apresentar uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva;
- Abrir e desenvolver canais de comunicação com a comunidade financeira.

Quanto à **medição da performance** Spiller defende que o desenvolvimento e implementação de metodologias crescentemente éticas na prática contabilística e nas tarefas de monitorização contabilística, assentes na divulgação dos seus resultados contabilísticos, poderão ajudar a conseguir realizar o objectivo de construção de organizações cada vez mais éticas e socialmente responsáveis. Nesse sentido apresenta a solução do desenvolvimento pelas organizações de um **scorecard ético** (SE) com focagem na avaliação das percepções dos accionistas e restantes PI definidos no seu estudo sobre as práticas existentes ou não e seu grau de realização. Desta forma, um objectivo tripartido de desenvolvimento, assente numa performance social, ambiental e financeira, com um código de ética bem definido e respeitado, é mais fácil de ser alcançado. O cálculo realizado a partir do *scorecard ético* vai dar origem a um determinado **Ethical Performance Score**.

No estudo desenvolvido por Wilson et al (2006), cujo principal objectivo se prende com o estudo do comportamento de gestão numa perspectiva individual, foi possível aplicar a um conjunto alargado de empresas com dimensão transnacional questionários e entrevistas que permitiram identificar um conjunto de competências que podem influenciar um comportamento responsável nas organizações, tendo em conta estes autores que competência é a base para o desenvolvimento de comportamentos de elevada performance, sendo composta por três elementos chave: **conhecimento; habilidades; atitudes**.

O quadro 1 que se segue apresenta de forma genérica as **competências** identificadas neste estudo consideradas fundamentais para um comportamento responsável nas organizações:

Quadro 1 - Competências fundamentais para um comportamento responsável nas organizações.

<p>Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - compreender as exigências crescentes de diferentes grupos das PI - compreender como as actividades centrais da sua empresa criam oportunidades a outros actores organizacionais - compreender os riscos sociais e ambientais da sua companhia e sector de actividade, assim como as oportunidades - compreender o debate institucional sobre o papel e legitimidade da empresa
<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - julgamentos bem fundamentados e equilibrados; - pensamento crítico; - jogo de equipa - criatividade, inovação e originalidade - comunicar de forma credível - perspicácia nos negócios

- | |
|--|
| - capacidade para ouvir
- gerir as relações com e entre as PI
- inteligência emocional |
| Atitudes
- honestidade e integridade
- perspectiva de longo prazo
- mente aberta
- apreciar e acolher a diversidade
- coragem e convicção
- lutar e contestar o imobilismo
- capacidade de ir para além das fronteiras previamente definidas |

Para facilitar a incorporação da RS na tomada de decisão das organizações, Wilson e tal (2006) salientam ainda o papel das **capacidades reflexivas** como síntese das qualidades de liderança e capacidades de gestão requeridas para integrar as questões ambientais e sociais na tomada de decisão ao nível de topo das organizações. Como capacidades reflexivas indicam:

- raciocínio sistemático;
- incorporar a diversidade e o risco na gestão;
- equilibrar a gestão das perspectivas locais e globais;
- dialogar com base no significado e no desenvolvimento de novas linguagens;
- reconhecer e valorizar o papel das emoções;

A capacidade das organizações de integrarem estas **capacidades reflexivas** está dependente da forma como treinam e desenvolvem os seus actuais e futuros líderes, estando a chave para a realização desta premissa na compreensão da interacção entre a RS e a cultura organizacional. Do resultado das entrevistas realizadas com diversos líderes organizacionais concluiu-se que o processo de desenvolver líderes responsáveis depende de uma interacção forte entre o que a organização **diz sobre RS**, sobre a forma como **interioriza esses conceitos**, os **transforma em políticas** e os **sistematiza**, e o impacto que isso tem na cultura organizacional.

Em **RESPONSE** (2006) foi apresentado um **modelo de comportamento social e conscientemente responsável** a ser desenvolvido e aplicado pelas organizações. Este modelo de comportamento assenta a sua eficácia no **alinhamento cognitivo entre gestores e PI**, de forma a se obterem os melhores e mais duradouros resultados, assentes numa ideia comum dos problemas e desafios da sociedade, da parte destas duas entidades, que permitirá que se motivem para cooperarem para o desenvolvimento de estratégias de acção a médio e longo

prazo. Nesse sentido, o estudo defende igualmente que as organizações devem integrar as preocupações ambientais e sociais nos seus processos de tomada de decisão estratégica.

Para identificar as características cognitivas que caracterizam os gestores e as PI quanto à RSO, o estudo apresentou 2 dimensões de referência:

- **Produto / processo**: distinção entre a responsabilidade relativa ao produto ou serviço prestado versus o processo em que se produz ou oferece um produto ou um serviço.

- **Não prejudicial / praticar o bem**: distinção entre aquilo que não é prejudicial e a acção no sentido de produzir um efeito positivo e benéfico para os seus consumidores e demais população.

Ao focar a sua atenção **no produto ou serviço** e, segundo a visão **não prejudicial**, é importante para **17% dos gestores e 11% das PI** que se avalie o seu valor ético, o seu impacto no bem-estar dos consumidores e utilizadores, assim como as consequências de uma utilização incorrecta. Ao focar a sua atenção no **processo** é importante para **63% dos gestores e 42% das PI** que se considerem questões ambientais, de distribuição, relativas aos recursos humanos e direitos humanos, ao *lobbying* e sistemas de corrupção, assim como a comportamentos anti competitivos.

Ao focar a sua atenção **no produto ou serviço** e, segundo a visão **praticar o bem**, é importante considerarmos para **7% dos gestores e 6% das PI** o papel que o produto ou serviço tem na sobrevivência das pessoas, na sua saúde, nos seus níveis de riqueza ou pobreza, assim coma na sua educação e cultura. Ao focar a sua atenção no **processo** é importante para **63% dos gestores e 42% das PI** a forma como são defendidos os direitos humanos, a relação estabelecida com a comunidade, o desenvolvimento regional e o desenvolvimento humano.

Estas questões exemplificam-se em relação aos **produtos e serviços** para os gestores quando as organizações colocam as suas melhores competências e conhecimento na melhoria contínua da qualidade e segurança dos seus produtos e serviços, quando cumprem as normas legais e sociais a que se comprometeram, numa base contínua, transparente, sustentável, credível e proactiva, informando como produzem ou prestam os seus serviços a todos os interessados (**não prejudicial**). Assim como para as PI facilitam o acesso a medicamentos e outros produtos de primeira necessidade a populações carenciadas de países em vias de

desenvolvimento ou subdesenvolvidos, e o acesso à educação, à cultura e à mobilidade a estas mesmas populações (**praticar o bem**).

Em relação aos **processos** é importante para os gestores que as empresas sejam capazes de corresponder às exigências dos seus clientes em óptimas condições de preço e qualidade de serviço, e com o mínimo impacto para o ambiente. Assim como não colocar em risco a segurança e saúde dos seus trabalhadores e das populações que se situam no seu raio de acção, assente numa postura transparente e honesta (**não prejudicial**). Assim como para as PI estender em países em vias de desenvolvimento os cuidados de saúde aos familiares dos funcionários de forma a manterem uma força de trabalho em boas condições físicas e emocionais, confiantes no seu futuro e das suas famílias. E realizar a sua missão através de uma postura dinâmica e competitiva, desenvolvendo bem a sua actividade ao ir para além do que são as suas obrigações legais e éticas com responsabilidade e energia (**praticar o bem**).

Deste estudo concluiu-se que os gestores (de empresas multinacionais) têm uma visão essencialmente **não prejudicial** e estreita da RS, enquanto que as PI têm uma visão de **praticar o bem** e mais abrangente da RSE. Os gestores aceitam uma postura da organização dentro do cumprimento legal das suas responsabilidades, enquanto que as PI vêem a organização como um cidadão global, com os seus direitos, mas também deveres muito importantes para a sustentabilidade e bem-estar das populações a nível mundial. Não é, por isso, de estranhar que a maioria dos gestores tenha uma visão desligada dos deveres da empresa em que trabalham para com o bem-estar da comunidade em que se inserem ou que influenciam, sendo esta comunidade no caso destas empresas multinacionais bastante alargada.

Apesar de considerarem que este dado necessita de ser estudado com maior profundidade, a equipa deste estudo considera que quanto maior a pressão das PI sobre os gestores, maior também é a possibilidade de existir um bom alinhamento cognitivo. No entanto, esta pressão das PI também resulta geralmente de performances anteriores de RS bastante baixas por parte das organizações.

A questão da performance das organizações em termos da sua RS está intimamente ligada, conforme referido anteriormente, com a sua estratégia organizacional e consequentes práticas com incidência no seu interior, no ambiente em que está inserida, nas suas PI. Como exemplos da performance das organizações em termos da sua RS, apresentamos o quadro 2

desenvolvido por Heslin e Ochoa (2008: 131) com sete princípios estratégicos de RSE que têm por fim tornar as suas organizações mais sustentáveis. Os autores acrescentam ainda que as organizações indicadas não surgem por necessariamente serem fortes do ponto de vista da RS, já que muitas organizações são fortes em algumas áreas de RS, e fracas noutras.

Quadro 2 - Princípios estratégicos de RSE e exemplo de práticas

Princípios Estratégicos de RSE e Exemplo de Práticas		
Princípios estratégicos de RSE	Empresas	Exemplo de práticas estratégicas de RSE
Favorecer o talento necessário	Microsoft Marriott GlaxoSmithKline	Favorecer o talento necessário em IT Boas oportunidades de carreira Alargar o acesso a medicamentos
Desenvolver novos mercados	Philips Electronics Globe Telecom Whole Foods	Prioridade a produtos necessários Criar consumidores primários Especializar-se em produtos orgânicos
Favorecer a segurança laboral	Levi Staruss Odegard & Rugmark Starbucks	Substituir a exploração pela educação Produção ética e certificada Proporcionar maior produtividade e segurança aos agricultores.
Reduzir a pegada ambiental	DuPont Ethel M Norsk Hydro	Criar mais valor e menos desperdício Produzir vida a partir de resíduos Renovar matérias primas
Lucrar a partir de subprodutos	Fuji Xerox Shaw Industries Manildra	Redesenhar produtos aumentando a aprendizagem e os lucros Adoptar fabricação do berço ao berço Converter grãos e resíduos de amido em combustíveis.
Envolver clientes	Target Hewlett-Packard Patagónia	Possibilitar que os clientes melhorem os seus conhecimentos Reduzir os custos ambientais associados à IT Educar e envolver os clientes
Tornar verde a cadeia de fornecedores	Nestlé Wall-Mart S.C. Johnson	Optimizar os transportes Reduzir o embalamento na cadeia de fornecedores. Identificar, publicitar e premiar as alternativas verdes

Heslin & Ochoa (2008: 131)

2.3.2- Responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável

Actualmente a RSE é por isso inserida num contexto mais amplo (Neves, 2005), que é o de desenvolvimento sustentável e, que segundo a definição da *World Commission on Economic Development* é o desenvolvimento que dá resposta às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras encontrarem respostas para as suas necessidades. Este princípio pode ser alcançado se as organizações se comprometerem com práticas que respeitem a melhoria contínua dos resultados em termos de segurança, higiene e saúde no trabalho, qualidade ambiental e, informação ao público em geral sobre as suas actividades, para além de empregados e clientes. Conforme referido na **Agenda de Lisboa**, os objectivos de crescimento económico, inclusão social e sustentabilidade, não são mutuamente exclusivos, mas sim complementam-se e são reciprocamente dinamizadores, tendo em conta que será possível criar uma sociedade extremamente dinâmica e competitiva tendo como base uma economia do conhecimento criadora de melhores empregos e maior coesão social.

Desta forma o desenvolvimento sustentável foi crescendo ao longo do tempo à volta do denominado nicho verde de mercado (Hahn e Scheermesser, 2006), actualmente a maior parte das organizações é chamada a desempenhar um papel activo no crescimento sustentável das sociedades em que estão inseridas e que se traduz numa harmonização entre o crescimento económico e preocupações de ordem social e ambiental

Lyon (2004) e Schaefer (2004) argumentam que melhorias contínuas na performance das organizações em aspectos ambientais e sociais a longo prazo, e que garantam, por isso, não só a sua sustentabilidade mas também a da sociedade em que estão inseridas, só são possíveis numa cultura organizacional que suporte a RS em aspectos como: políticas sobre remunerações e reconhecimento; aprendizagem; gestão da mudança; envolvimento e cooperação; flexibilidade.

Na verdade, a actividade económica actual, numa perspectiva de sistema aberto, implica uma posição responsável e proactiva de reposição constante no ambiente dos recursos retirados pelas mais variadas actividades económicas, evitando-se, desta forma, a tendência natural que os ecossistemas têm de esgotamento e, garantindo às gerações futuras, a possibilidade de usufruírem dos mais variados recursos pelo menos nas mesmas condições que o fazem as gerações actuais.

Para Tullberg (2005), nenhuma organização pode ignorar o ambiente em que está inserida, estando a sua prática não unicamente sujeita aos desejos e ambições dos administradores, mas também à pressão externa exercida. Desta forma, quando se quer passar da teoria para a prática, as soluções sustentáveis tornam-se mais complicadas, já que mais que uma fórmula, a gestão sustentável é o acreditar em gerir interesses que geralmente entram em conflito entre si, e que, geralmente, necessitam para a sua implementação de medidas políticas drásticas e restritivas.

Esta noção de desenvolvimento sustentável está bem patente no esforço em conciliar as exigências de desenvolvimento das sociedades modernas com a necessidade de proteger o meio ambiente (Leiserowitz et al, 2006), que teve um dos primeiros debates a nível mundial na conferência de Estocolmo sobre o ambiente e o desenvolvimento humano, em 1972, continuando na Assembleia Geral das Nações Unidas de 2000 em que foi produzida a Declaração do Milénio, na Carta da Terra de 2000, na Declaração de Joanesburgo para o Desenvolvimento Sustentável de 2002, assim como nos Indicadores das Nações Unidas da Concretização dos Objectivos para o Desenvolvimento do Milénio de 2004.

Segundo a Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos da América, é possível identificar 3 valores principais em termos de sustentabilidade, que se dividem noutros que se podem considerar como intermediários (tabela 1).

Tabela 1 - Definições de Desenvolvimento Sustentável

O Que Deve Ser Sustentável	O Que Deve Ser Desenvolvido
Natureza	Pessoas
Terra	Infância
Biodiversidade	Expectativa de vida
Ecosistemas	Educação
	Equidade
	Igualdade
Apoio à Vida	Economia
Ecosistemas	Riqueza
Recursos	Sectores Produtivos
Ambiente	Consumo
Comunidade	Sociedade
Culturas	Instituições
Grupos	Capital social
Lugares	Estados
	Regiões

Ou seja, encontrar um modelo em que as 3 variáveis fundamentais do desenvolvimento sustentável (social, económica e ambiental) se possam interligar e criar assim uma perspectiva construtiva e viável para o desenvolvimento da humanidade, conforme foi também salientado nas conclusões da declaração de Joanesburgo de 2002 da reunião Mundial Sobre o Desenvolvimento Sustentável.

Também anteriormente e, para assinalar o novo milénio, a Assembleia Geral das Nações Unidas adoptou um conjunto de valores fundamentais (Leiserowitz et al, 2006) que procuram determinar os princípios fundamentais para uma convivência pacífica, saudável e desenvolvimento sustentável que permita a manutenção de uma qualidade de vida harmoniosa, desenvolvidos juntamente com um conjunto de 60 objectivos ligados ao combate à pobreza, à educação em países subdesenvolvidos, à melhoria das condições higieno-sanitárias, ao combate a doenças endémicas como a malária.

Valores referentes à declaração do milénio:

- **Liberdade:** homens e mulheres têm o direito de viver as suas vidas e criar os seus filhos em dignidade, sem o espectro da fome, da violência, da opressão e da injustiça. Os governos democráticos, assentes na participação dos cidadãos, na sua vontade e arbítrio são os que melhor asseguram estes direitos fundamentais.

- **Igualdade:** a nenhum cidadão ou nação deve ser negada a oportunidade de beneficiarem do desenvolvimento. Devem ser assegurados direitos iguais para homens e mulheres.

- **Solidariedade:** Os desafios globais devem ser geridos de maneira a distribuir de forma justa os custos e os benefícios. Os que sofrem ou beneficiam menos com o desenvolvimento são credores da solidariedade dos que mais beneficiam.

- **Tolerância:** Os seres humanos têm de se respeitar mutuamente, independentemente das suas origens, credos, cultura, língua. Diferenças entre pessoas e sociedades não devem ser temidas ou ocultadas, mas antes de mais respeitadas e valorizadas como um bem comum que contribui para a riqueza de todos. Uma cultura de paz e diálogo promove-se na convivência entre todos.

- **Respeito pela natureza:** A prudência deve ser um princípio basilar na gestão dos recursos naturais, quer sejam vivos ou não, respeitando-se sempre a sua sustentabilidade e a

transferência destas riquezas para as gerações vindouras. Todas as práticas de gestão irresponsável destes recursos devem ser condenadas, sancionadas e abandonadas.

- **Responsabilidade partilhada:** A responsabilidade pela gestão global do desenvolvimento económico e social, assim como pelas ameaças à paz e à segurança, devem ser partilhadas entre as nações e exercida de forma multilateral, cabendo às Nações Unidas o papel central neste processo.

Estes valores ligam-se à ideia de que o bem-estar social e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos nos mais diversos países e regiões estão associados ao papel que as organizações e, principalmente as que possuem fins lucrativos, desempenham continuamente no ambiente em que estão inseridas e, principalmente, nas acções que desenvolvem para compensar dos gastos e prejuízos que a sua actividade acarreta.

Apesar de todo este esforço na definição de valores de referência para a sustentabilidade e, a ainda segundo Leiserowitz et al (2006), não é líquido que exista um aproveitamento positivo das suas linhas de orientação, e que sejam utilizados em documentos nacionais ou legislação orientadora nos diferentes países sobre as atitudes e comportamentos a tomar, mesmo partindo do princípio de que na sua origem os valores sejam ideias abstractas.

A RSE pretende desta forma dar respostas a estes desafios ao possibilitar (Castelo Branco e Rodrigues, 2006) que as organizações tenham benefícios internos e ou externos quando se desenvolvem novos recursos e competências, principalmente ao nível dos recursos humanos. As organizações que respeitam estes valores têm a possibilidade de atrair os melhores recursos humanos ao construírem e posteriormente beneficiarem de uma reputação organizacional forte e positiva. Conforme refere Tullberg (2005), os gestores são crescentemente obrigados a reflectir sobre hipotéticas consequências sobre a sua imagem de práticas organizacionais que podem ser publicitadas perante a sociedade.

Hahn e Scheermesser (2006), num estudo realizado a partir de um questionário a empresas alemães chamam a atenção para a importância das motivações dos líderes e administradores das empresas que responderam aos questionários nas decisões que tomam, por detrás de uma retórica muito comprometida com os valores da sustentabilidade. Mais de 80% das empresas respondentes afirmaram que o desenvolvimento sustentável desempenha um papel relevante ou muito importante nas suas estratégias de crescimento, assim como que a sua estratégia é acima de tudo proactiva no que toca às questões da sustentabilidade e 50% que o

desenvolvimento sustentável é parte integrante da sua gestão. No entanto, unicamente 20% demonstrou ter implementado um sistema credível de implementação de práticas sustentáveis nas suas organizações.

Para estes autores a implementação de um sistema credível ao nível da implementação de práticas sustentáveis nas organizações traduz-se em:

- Cumprimento de requisitos e normas ambientais;
- Comunicação dos resultados das políticas ambientais e efeitos das práticas organizacionais no ambiente;
- Benchmarking;
- Auto-controlo ambiental;
- Contabilização dos custos ambientais;
- Análise do ciclo de vida dos produtos;
- Apresentação de relatórios ambientais;
- Marketing ecológico;
- Apresentação de relatórios sociais;
- Cumprimento de requisitos e normas sociais;

E na aplicação das seguintes práticas de relacionamento entre organização e trabalhadores:

- Programas de formação dos trabalhadores;
- Desenvolvimento organizacional contínuo;
- Programas flexíveis de remuneração dos trabalhadores;
- Tempos de trabalho flexíveis;
- Programas de segurança e saúde no trabalho;
- Postos de trabalho flexíveis;
- Programas de qualificação para funcionários ausentes por períodos prolongados;
- Programas de paridade;
- Programas de ocupação, formação e atribuição de bolsas para filhos de funcionários;

Desta forma será mais fácil realizar o princípio da sustentabilidade de harmonização entre o crescimento económico e preocupações de ordem social e ambiental nas organizações. Este esforço depende em grande medida do compromisso da gestão com a aplicação e realização destas práticas. Deste trabalho resultou ainda a identificação de 3 tipos de líderes e administradores:

- Os **sustentáveis**;
- Os **ambientalistas**;
- Os **tradicionalistas**.

Os ambientalistas representam a maior parte dos respondentes com 42%, seguidos dos tradicionalistas com 33% e dos sustentáveis com 25%.

O grupo dos líderes e administradores **sustentáveis** caracteriza-se pela forte identificação com o desenvolvimento sustentável que se traduz numa forte responsabilidade social e ambiental, principalmente por razões morais e éticas, esforçando-se por adicionar estas preocupações às exigências normais da sua actividade. Portanto, estas preocupações são naturalmente integradas na sua actividade. O grupo dos líderes e administradores **ambientalistas** não tem uma identificação tão grande com as exigências morais ou éticas para adoptar medidas sustentáveis nas suas organizações, mas antes com a sua imagem exterior e com a possibilidade de melhorarem os seus resultados no controlo de custos. O grupo dos líderes e administradores **tradicionalistas** está motivado para a sustentabilidade com base na possibilidade da melhoria dos resultados económicos nas suas organizações, crescimento em novos mercados e melhoria da sua imagem externa. No entanto, têm dificuldade na implementação tanto de medidas de gestão sustentáveis como no relacionamento com os seus trabalhadores, ao que provavelmente não será alheia a dimensão das suas organizações que não ultrapassa na sua maioria os 100 trabalhadores.

A sustentabilidade nas organizações obriga, assim, a que estas tenham uma visão completa sobre as questões sociais, ambientais e de crescimento económico, e adopção de um conjunto alargado de práticas e medidas nas organizações, principalmente ao nível da recolha, tratamento e disponibilização de informação, como da aplicação de medidas de gestão ao nível da tecnologia, do controlo e dos seus recursos humanos.

2.3.3– Desenvolvimento sustentável e captação de recursos valiosos

Em relação à importância crescente da temática do desenvolvimento sustentável e da captação de recursos valiosos, Oskarsson e Malmberg (2005) estudaram a forma como as organizações conseguem passar de um sistema de gestão em que trabalham de costas voltadas para o ambiente, para a integração de políticas de gestão que adoptem o crescimento sustentável

como ponto de partida para a sua competitividade. Concluiu que para além de factores económicos, sociais e ambientais, também questões ligadas com a qualidade de serviços e produtos, valores éticos e capacidade de prever o futuro serão essenciais para o desenvolvimento sustentável das organizações e, que estas, terão que trabalhar apoiadas em sistemas que não sejam tão rígidos como os sistemas de gestão ambiental, de segurança e qualidade (ISO 14001, 18000 e 9001), mas que lhes permitam desenvolver políticas mais integradas, proactivas e eficazes na gestão dos seus recursos.

Esta postura assenta no princípio conciliador da sustentabilidade de monitorizar a pegada ecológica de cada um de nós enquanto indivíduos, assim como enquanto organizações ou conjunto de indivíduos, no sentido de conseguirmos garantir para as futuras gerações uma qualidade e quantidade de recursos muito semelhantes à que nos foi possível aproveitar e utilizar em nosso proveito.

Neste sentido, o surgimento dos primeiros sistemas de normas específicas para a certificação externa da Gestão de RH, dos quais a norma SA 8000 é um exemplo (Garcia et al, 2007), podem contribuir para uma gestão mais integrada e comprometida com políticas e estratégias eficazes ao nível da RS e do desenvolvimento sustentável das organizações.

Ainda sobre a temática da sustentabilidade das organizações, a capacidade de as organizações reterem e captarem trabalhadores de elevado potencial tem sido um assunto amplamente discutido por vários autores. Gardner (2002: 225) chama a atenção para que “o recurso fundamental para a competitividade das organizações na nova economia não é mais a terra, o capital ou matérias-primas, mas o capital humano necessário para a adaptação das organizações à competição global e à maximização dos benefícios associados ao *boom* tecnológico”. Segundo Herrera (2001) a rotatividade externa indesejada é um problema sério para a maioria das organizações, assim como a dificuldade em atraírem os melhores candidatos. A maioria das organizações investe recursos consideráveis na tentativa de manterem e recrutarem os melhores empregados ao seu serviço, mas falham na tentativa de lhes oferecer e comunicarem aquilo que mais desejam:

- Um trabalho interessante e com desafios credíveis;
- Um bom ambiente de trabalho com efectiva comunicação bidireccional;
- Oportunidades credíveis para o seu desenvolvimento pessoal e profissional;

- Um conjunto de benefícios e salários atractivos e competitivos.

Martel (2003) chama à atenção para as boas práticas de 25 organizações de topo na sua área de actividade na procura e retenção de trabalhadores de elevada performance, salientando que estes profissionais são aqueles que estão na origem e na manutenção de organizações altamente competitivas. Sublinha que a maioria destas empresas caracterizam-se por:

- Possuírem estratégias de recursos humanos coerentes com as estratégias das organizações e os seus principais objectivos organizacionais;
- Que os trabalhadores acreditam que o seu trabalho é importante para as organizações, assim como a sua contribuição é valorizada para a realização do trabalho;
- Atribuição de autonomia aos trabalhadores, permitindo-lhes que tomem riscos e ao mesmo tempo tolerando os seus erros, envolvendo-os e comprometendo-os com as organizações, aumentando a sua auto estima e confiança nas organizações.

E ainda segundo Martel (2003), a divulgação destas práticas é também a melhor estratégia de criar uma reputação organizacional que facilite o recrutamento de trabalhadores de elevada performance.

No mesmo sentido Koblenz (2003) refere-se às melhores práticas de organizações que se preocupam, identificando 10 características fundamentais na aplicação dessas práticas:

- 1- Sustentam um ambiente de trabalho baseado na dignidade e no respeito por todos os empregados;
- 2- Fazem com que os empregados sintam que os seus empregos são importantes;
- 3- Encorajam o total desenvolvimento dos seus empregados;
- 4- Encorajam os seus empregados a encontrarem um equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional;
- 5- Favorecem a qualidade de vida dos seus empregados e das suas famílias através de práticas compensatórias e de outros benefícios;
- 6- Desenvolvem técnicas e formas excepcionais nos resultados obtidos com a liderança das pessoas;
- 7- Apreciam e reconhecem o trabalho das pessoas;
- 8- Estabelecem e comunicam standards importantes em termos de comportamento ético e íntegro;
- 9- Envolvem-se em actividades em prol da comunidade em que estão inseridas;

10- Equacionam as necessidades humanas quando tomam decisões estratégicas para o seu negócio

E conclui que estas práticas colocam as empresas numa posição privilegiada para recrutar os melhores empregados, num mercado laboral cada vez mais curto e deficitário de trabalhadores competentes, empreendedores e responsáveis.

Collins e Han (2004), através de um estudo realizado em 99 organizações, chegaram à conclusão que a reputação e imagem organizacional e a forma como são divulgadas, para além das técnicas de recrutamento aplicadas (maior ou menor envolvimento organizacional), podem ter efeitos directos na quantidade e qualidade dos candidatos recrutados. Em organizações pouco conhecidas, ou com uma fraca imagem organizacional, têm melhores resultados estratégias discretas de recrutamento, em organizações com maior reputação e imagem organizacional obtêm-se melhores resultados de recrutamento quando as estratégias são mais notórias e implicam um maior envolvimento organizacional através de uma clara estratégia de comunicação com o exterior e aproveitamento da sua reputação organizacional.

Herman e Gioia (2001) também concluíram que as organizações têm bastantes vantagens quando são conhecidas por serem bons locais para trabalhar, principalmente pela maior facilidade em as pessoas se apresentarem como candidatas aos postos de trabalho disponíveis, podendo-se então formar listas de candidatos com maior abrangência e que possibilitam uma escolha mais alargada, e a selecção dos candidatos com as melhores características pessoais, competências e experiência profissional. Para que isso aconteça, a reputação organizacional é para estes autores extremamente importante, estando ligada a uma cultura organizacional forte, ao reconhecimento dos pares e da comunidade onde está inserida, da qualidade percebida, da consciência social percebida pelo exterior.

Também Roberson et al (2005) apresentam um estudo em que analisam a importância da construção da mensagem para a atracção inicial de candidatos para um determinado recrutamento. Concluem a partir de uma população de 171 estudantes potencialmente candidatos a emprego que a mensagem detalhada intensifica as percepções sobre os atributos das organizações (políticas de formação, políticas de remuneração e possibilidades de progressão na carreira) e a existência de uma identificação dos seus atributos com os interesses dos possíveis candidatos.

Burns (2006) estudou também a importância das intenções no comportamento dos indivíduos, assim como o que está na origem das intenções individuais, tendo concluído que quanto mais fortes forem essas intenções maior possibilidade existe de o comportamento ocorrer num determinado sentido (Weber e Gillespie, 1998). As intenções dos indivíduos são constituídas por duas componentes; individual e social. A componente individual está essencialmente ligada às influências éticas a que o indivíduo está sujeito, a componente social à política e estratégias de intervenção das organizações no mercado.

Burns (2006) pretendeu estudar as intenções de futuros empregados da indústria retalhista enquanto seguidores de práticas de compras que podem ser eticamente questionáveis. Chegou à conclusão que as intenções dos estudantes finalistas em gestão em se envolverem em práticas profissionais eticamente questionáveis estão essencialmente relacionadas com os princípios filosóficos e éticos que defendem e, que do ponto de vista social, só algumas práticas das organizações são consideradas eticamente, podendo por isso, influenciar positiva ou negativamente as suas intenções enquanto futuros trabalhadores.

Outros estudos (Davis e Rothstein, 2006) debruçaram-se sobre as percepções dos indivíduos sobre os comportamentos responsáveis quer das organizações, quer dos gestores e outros dirigentes, tendo concluído que a percepção de comportamentos de integridade (“...compromisso justificável com valores e princípios morais...” (Becker, 1998: 157)) facilita comportamentos positivos e de adesão como comportamentos favoráveis ao relacionamento interpessoal e dedicação ao trabalho (Bartel, 2001), principalmente por parte dos trabalhadores das organizações e de possíveis candidatos.

Como afirmam Bigné et al (2005) às empresas do século XXI é pedido uma integração na sociedade que vai para além da mera produção de bens e serviços, através de uma contínua pressão social, atenta a inúmeros sinais da sua actividade empresarial, para além dos indicadores económicos e financeiros, como indicadores de performance ambiental, social e ética.

Também a União Europeia se tem preocupado ao longo dos anos com este tema, exemplo disso é o Livro Verde (LV) para a RSE, de Julho de 2001, que define RSE como um conceito em que as organizações, numa dinâmica voluntária, integram preocupações ambientais e sociais na sua actividade e na interacção com as suas PI (empregados, clientes, fornecedores, vizinhos, organizações não governamentais, autoridades públicas...), valorizando este

conceito o aspecto ambiental e social, a integração da RSE na actividade e estratégias futuras das organizações, e no seu sentido voluntário. Tem sido assim a união europeia dinamizadora de projectos que promovam o contributo das organizações para o progresso social e ambiental, para além das obrigações legais de base.

Um exemplo desta estratégia foi o fórum europeu multilateral sobre a responsabilidade social das empresas, que se realizou em Outubro de 2002 e dinamizou consensos entre os vários intervenientes sobre a RSE e as práticas que lhe estão associadas. Deste fórum resultaram algumas conclusões:

- **As empresas** insistem no carácter voluntário e orientado para a empresa da RSE; preferem soluções globais; alegam que a normalização excessiva seria contraproducente; e lembram as responsabilidades dos governos e organizações multilaterais, em especial fora da Europa.
- **Os sindicatos** defendem que a RSE não substitui a regulamentação, sendo os seus instrumentos transitórios; a globalização reforça a necessidade de regras nesta matéria; e a RSE deve ser integrada num quadro legislativo ou contratual.
- **As organizações não governamentais** defendem que as empresas devem assumir compromissos de RSE verificáveis, baseados em normas internacionais objectivas, aplicadas à escala mundial; os sistemas de RSE exigem a participação de todos; e a RSE precisa de regulamentação para controlar as acções das empresas.

O trabalho desenvolvido pela Comissão Europeia pretende estabelecer acordos sobre códigos de conduta, rótulos e formatos de relatórios quanto aos progressos da RSE na União Europeia, exemplo disso é a comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu (COM, 2006), ao Conselho, e ao Comité Económico e Social Europeu, sobre a “implementação da parceria para o crescimento e o emprego: tornar a Europa um pólo de excelência em termos da RSE”.

2.3.4- Responsabilidade social empresarial e captação de candidatos de elevado potencial

Seguimos assim a ideia de que a ética e a RSE não devem surgir dissociadas das estratégias de desenvolvimento e sustentabilidade organizacional a médio e longo prazo, mas para tal, será importante clarificar até que ponto a adopção de estratégias de RS é uma mais-valia na imagem e reputação destas organizações e, principalmente, na capacidade de atraírem Candidatos de Elevado Potencial (CEP). Esta ideia ganha importância na aceitação de que os recursos humanos são o recurso primário de que as organizações necessitam para serem

competitivas, caracterizando-se cada vez mais pela raridade (Willie et al, 2008) de recursos humanos qualificados disponíveis em muitas áreas profissionais (Hughes & Rog, 2008).

Segundo Martel (2003), CEP são aqueles, que, à partida, são mais requisitados pelas organizações com maior peso no mercado e, às quais, podem dar um contributo qualitativamente diferenciador e mais duradouro. Os CEP surgem, assim, associados à importância das organizações garantirem um crescimento sustentado a médio e longo prazo, com base na aquisição de recursos valiosos (Martel, 2003), que possam trazer para as organizações uma mais-valia significativa para o seu esforço competitivo em relação ao ambiente em que estão inseridas e aos seus mais directos concorrentes.

Esta mais valia está associada ao termo “talento”, que pode ser definido como uma componente importante de trabalhadores de elevado potencial e desempenho, indivíduos que possuem a capacidade de fazerem a diferença na performance actual e futura das organizações (Morton, 2004).

Surge, nesta óptica, a noção de que a sustentabilidade a médio e longo prazo das organizações está muito ligada a estratégias claras de obtenção e rentabilização de recursos com qualidade reconhecida e, que pelas suas características distintivas, tendem a ser escassos.

A esta realidade somam-se os dados alarmantes sobre o progressivo envelhecimento da população europeia, e a estabilização da força de trabalho, contabilizando-se as reformas e as entradas de novos trabalhadores, pelo menos até 2025. Para controlarem esta realidade as organizações vão ter de competir pelos melhores, importando CEP de mercados onde são mais numerosos e competindo, numa luta pelo talento, no mercado interno pelos melhores, formados em escolas técnicas, politécnicos e universidades (Gardner, 2000).

Para além disso, conforme refere Friedman (2005), as organizações estão inseridas num ambiente em que a competição pela obtenção desses recursos é elevada e globalizada, influenciada pelas TIC e pelo acesso cada vez mais massivo a meios de transporte rápidos e eficazes, que colocam os CEP em regiões progressivamente menos distantes, mais competitivas e atractivas em termos de salários oferecidos, aquisição e melhoria de qualificações profissionais e perspectivas de carreira.

Equacionamos assim a possibilidade de que a captação bem sucedida destes RH qualificados acima da média, está ligada não só a estratégias de recrutamento e selecção desenvolvidas e aplicadas por técnicos e com técnicas com provas dadas no terreno, mas também pela percepção pelos possíveis candidatos de que as organizações em causa aplicam uma estratégia clara e reconhecida de RS e, que retirarão benefícios pessoais importantes dessas estratégias se colaborarem profissionalmente com essas organizações. Estes benefícios pessoais passam muito pela possibilidade de ter acesso a horários de trabalho menos desgastantes tanto do ponto de vista físico como psicológico, conciliar família e trabalho, acesso a uma carreira profissional, possibilidade de lazer, realizar tarefas diversificadas e valiosas, que possuem valores básico semelhantes aos seus (Cable e Judge, 1994; Chatman, 1989, 1991; Judge e Bretz, 1992; Judge e Cable, 1997; Schneider, 1987), a sua estrutura seja sólida e atractiva (Turban e Keon, 1993), sistemas de recompensas competitivos (Bretz et al., 1989) e possuem assim uma imagem forte e apelativa (Belt e Paolillo, 1982; Gatewood et al., 1993; Rynes, 1991; Tom, 1971, Fombrun e Shanley, 1990).

Esta possibilidade é desenvolvida igualmente por Turban e Greening (1996) e Greening e Turban (2000) que estudaram a relação entre a performance social das organizações e a capacidade que têm de atrair possíveis trabalhadores, partindo do princípio que as organizações com performance social mais elevada possuem vantagens competitivas importantes na atracção de candidatos a emprego. As suas conclusões, baseadas na teoria da identidade social e da sinalização, vão no sentido positivo da relação entre performance social das organizações e a capacidade que têm de atrair candidatos a trabalhadores. Wright et al (1995) concluem também que as empresas com um bom desempenho social e práticas não discriminatórias, têm maior probabilidade de atracção, principalmente sobre candidatos que possuem melhores qualificações.

A maioria destes trabalhos parte da teoria da sinalização e da identidade social para justificar a importância da RSE para atrair empregados. A teoria da sinalização (*Signalin theory*) (Rynes, 1991) sugere que as políticas e programas sociais desenhados pelas organizações podem servir de sinal das condições de trabalho e dos valores e princípios de uma organização, e em consequência, podem atrair quem procure emprego. Na psicologia social, a teoria da identidade social (*social identity theory*) (Tajfel, 1986) propõe que as pessoas constroem uma parte importante da visão de si mesmo a partir da sua pertença a grupos sociais. Esta teoria estabelece que as pessoas procuram pertencer a grupos que são valorizados positivamente como forma de melhorar a sua auto-estima, a qual é influenciada por fazer

parte de uma organização (Ashforth e Mael, 1989). A boa ou má imagem de uma organização pode afectar a imagem dos próprios trabalhadores (Dutton et al., 1991), pelo que os trabalhadores preferem trabalhar em empresas socialmente responsáveis. Desta forma, podemos dizer que a atractividade de uma empresa na altura de captar potenciais empregados, relaciona-se com a RSE. A RSE apresenta-se como uma forte vantagem competitiva, por ser uma boa ferramenta para atrair trabalhadores, e entre eles, os mais qualificados (Davis, 1973; Fombrun e Shanley, 1990, Greening e Turban, 2000) y de qualidade (Turban e Greening, 1997, Albinger e Freeman, 2000).

Outros estudos citados por Smith et al (2004), mostraram que quanto mais favorável for a imagem de uma organização maior quantidade e diversidade de candidatos a trabalhar terá ao realizar processos de recrutamento e selecção. Também Dutton e Dukerich (1991) e Collins e Han (2004) identificaram evidências que a percepção de RS influencia a reputação organizacional percebida (Fombrun e Shanley, 1990; Gatewood et al., 1993; Turban e Greening, 1997; Freeman, 2006), o que pode indicar uma influência positiva sobre as escolhas de possíveis candidatos a trabalhadores nas organizações em estudo. A reputação está assim intimamente ligada à imagem (Guirardelli, 2004) assumindo-se como elementos críticos de êxito para as organizações (Fry, 1997). A “reputação” é entendida como uma rede de percepções sobre a capacidade da empresa em satisfazer as expectativas de todas as PI (Fombrun, 1996). A reputação pode também ser utilizada de forma estratégica para a empresa como indicador de atracção (Frombrun e Van Riel, 1997), sendo construída a partir de seis dimensões ou pilares da reputação, entre as quais se encontra a RS e a atracção emocional (Fombrun e Gardberg, 2000), considerada a primeira como a percepção da empresa como um bom cidadão nas suas relações com as PI e a atracção emocional como a admiração, o respeito e confiança em relação à empresa.

Smith et al (2004), Eddy e Burke, (2005) realizaram estudos em que pretenderam conhecer o efeito que a aplicação de práticas relacionadas com a aplicação de **programas afirmativos de acção** e **programas de gestão da diversidade** têm sobre a atractividade das organizações, principalmente em estudantes. Os programas afirmativos estão suportados por leis que obrigam a sua aplicação e impõem objectivos de realização, enquanto os programas de gestão dependem da voluntariedade e adesão tanto das organizações como dos indivíduos, para a integração e inclusão de mulheres e outras minorias nas organizações. As conclusões do estudo indicam que existe a convicção que os programas afirmativos criam a expectativa de serem mais concretos e de requerem menor iniciativa pessoal, embora as organizações que

adoptam os programas de gestão facilitem a participação e realização individual, em troca da dedicação e esforço dos seus membros nesse sentido. Desta forma, obtiveram-se um conjunto de respostas que indicam uma adesão favorável por parte dos estudantes às organizações que aplicam os programas afirmativos e, especialmente de minorias e mulheres às que aplicam programas de gestão da diversidade, que segundo os autores se pode dever ao suporte legal, à facilidade de explicação dos meios e objectivos associados a estes programas.

Os meios de informar e comunicar sobre as práticas de RS das empresas, ao permitirem que futuros empregados tomem decisões de forma racional (Wanous, 1992), e servindo de sinal sobre as condições de trabalho e do sistema de valores nas organizações (Turban e Greening, 1997) (Judge e Bretz, 1992), podem oferecer os dados que quem procure emprego necessita para avaliar sobre as qualidades do empregador (Backhaus et al, 2002). A informação de que dispõe quem procura emprego sobre uma empresa influencia na percepção da sua imagem empresarial (Gatewood et al, 1993), sendo fundamental nos processos de selecção ao aumentar o interesse de quem procura emprego e atrair os melhores.

Alguns dos instrumentos de comunicação e informação de que dispõem as empresas para dar a conhecer a sua RS são: aparecer em listas de empresas socialmente responsáveis, como a *Global 100 Most Sustainable Corporations in the World* ou em rankings de reputação organizacional como *Fortune 500* nos EUA, *Sair da Casca* em Portugal...surgir em índices de sustentabilidade, como *Dow Jones Sustainability Indexes* ou o *FTSE4Good*; dispor de códigos de conduta e códigos de bom governo; a adesão ou ratificação de normas internacionais como o *Global Compact*, Directrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, Declarações da Organização Internacional do Trabalho, etc.; publicação de memórias de sustentabilidade social empresarial, dando visibilidade às suas actuações responsáveis. Actualmente o principal exemplo internacional para a elaboração das memórias de sustentabilidade é o *Global Reporting Initiative*.

Importa igualmente, como forma de aumentar os seus níveis de notoriedade, dispor de certificações como a SA8000, norma internacional que certifica o cumprimento da responsabilidade corporativa em matéria sociolaboral, ou a norma portuguesa 4469 que define um sistema de gestão baseado no ciclo PDCA, que auxilia a organização a criar e manter a sua política e práticas de RS, estabelecendo a diferença entre quem realmente faz Responsabilidade Social e quem faz marketing e relações públicas baseadas em apoio a causas, filantropia ou mecenato.

Capítulo 3 – Breve abordagem aos sectores do turismo e da hotelaria

Neste capítulo centraremos a nossa atenção em alguns aspectos relacionados com o turismo e a hotelaria e que consideramos fundamentais para o desenvolvimento do enquadramento teórico e prático do nosso trabalho. Serão referidos alguns dados estatísticos que podem caracterizar a evolução mais recente deste sector de actividade e que podem contribuir para o relacionarmos com o tema do nosso estudo.

Focaremos assim a nossa atenção nos dados do turismo na primeira década de 2000, posteriormente nos dados do Algarve em 2010 e, em algumas características actuais e perspectivas futuras do turismo e da indústria hoteleira em Portugal e no Algarve. Por fim, iremos centrar a nossa atenção nas questões éticas e de responsabilidade social, ambientais e de sustentabilidade, assim como de captação de recursos humanos e de competitividade no turismo e na indústria hoteleira.

3.1- Dados do turismo na primeira década de 2000

Os sectores turístico e hoteleiro possuem características próprias que os distinguem da maioria das outras actividades. É uma indústria extremamente competitiva, assente essencialmente essa competitividade na qualidade, no preço, na consistência da oferta, atractividade e disponibilidade dos destinos. Segundo a Direcção Geral do Turismo a intensidade turística (Dormidas Estab. Hoteleiros / (N.º Habitantes * N.º Dias) * 100) em Portugal de 2002 a 2006 mostra uma concentração de dormidas entre os meses de Julho e Setembro, o mesmo acontecendo com a densidade turística (Turistas / Km²). Estes dados indicam em Portugal uma das características da actividade hoteleira a nível mundial, ou seja, a sazonalidade. A esta característica devemos ainda adicionar a importância crescente que a hotelaria e o turismo têm na economia mundial. Segundo o Turismo de Portugal (2008) “o sector turístico é um dos mais importantes da economia portuguesa, o consumo turístico interior representa cerca de 10.5% do Produto Interno Bruto e o emprego nas actividades características do turismo, cerca de 8% do total de empregados na economia, segundo os últimos dados disponíveis”. Ainda segundo a mesma fonte “Portugal posicionou-se no ranking mundial na 19ª posição das chegadas (quota 1,34%) e em 23º das receitas (quota 2,22%). Em relação à Europa, Portugal manteve o 12º lugar (quota 2,47%) das chegadas e 13º das receitas (quota 2,22%).

Em 2008, de acordo com dados da Organização Mundial do Turismo, regista-se que as chegadas de turistas em todo o mundo atingiram um total de 924 milhões, mais 16 milhões do que no ano anterior. O crescimento global de 2% no turismo internacional foi devido aos notáveis resultados do primeiro semestre, uma vez que na segunda metade do ano, em consequência da crescente instabilidade económica e financeira mundial, a actividade turística registou uma quebra. Embora todas as regiões do mundo tenham registado resultados positivos nas chegadas de turistas em 2008, a Europa, estagnada, foi o continente com os piores resultados. Os melhores desempenhos ocorreram no Médio Oriente (+14,6%), dando sequência ao “mais rápido e espectacular crescimento mundial” do sector do turismo desde 2000, seguindo-se África (+3,6%) e as Américas (+2,9%). Ásia e Pacífico, que em 2007 haviam atingido crescimentos na ordem dos dois dígitos (+10,1% face a 2006), em 2008 não foram além dos 1,2%.

Por mercados de destino, observa-se que no ano de 2008 continuou a tendência descendente da quota de mercado da Europa, registada nos últimos anos, fixando-se em 52,8%. Se a Ásia e Pacífico mantiveram a sua importância relativa em aproximadamente 20%, já as Américas, África e o Médio Oriente, ganharam mercado, com pesos relativos de 15,9%, 5 % e 6%, respectivamente. De acordo com as primeiras estimativas de 2008, o consumo interior turístico em Portugal registou uma evolução nominal de 2,5%, constituindo uma desaceleração face ao elevado nível de crescimento dos dois anos anteriores. O valor acrescentado gerado pelo turismo cresceu a uma taxa nominal de 1,1% tendo acompanhado a evolução da procura turística. Este crescimento moderado, que se traduziu numa desaceleração da actividade turística foi reflexo do efeito de base dos resultados dos anos anteriores, por um lado e, por outro, da actual conjuntura económica mundial.

De acordo com as primeiras estimativas de 2008, o consumo interior turístico registou uma evolução nominal de 2,5%, constituindo uma desaceleração face ao elevado nível de crescimento dos dois anos anteriores. O valor acrescentado gerado pelo turismo cresceu a uma taxa nominal de 1,1% tendo acompanhado a evolução da procura turística. Este crescimento moderado, que se traduziu numa desaceleração da actividade turística foi reflexo do efeito de base dos resultados dos anos anteriores, por um lado e, por outro, da actual conjuntura económica mundial. Em 2008, os principais resultados dos inquéritos efectuados no âmbito da oferta turística revelam uma tendência de abrandamento ou de evolução negativa face a 2007, reflectindo os efeitos da conjuntura económica desfavorável.

Em 2008, a balança turística portuguesa apresentou um saldo positivo de 4 501 milhões de euros. Comparativamente com o ano anterior, registou-se um crescimento superior nas despesas (+2,4%) face às receitas (+0,5%), resultando numa diminuição de 4,9 por pessoa (p.p.) na taxa de cobertura da balança turística de 2008 (253,2%).

Portugal, no que diz respeito à hotelaria, apresentava em Julho de 2008 uma oferta de cerca de 274 mil camas, correspondendo a um crescimento homólogo de 3,5%. O sector dispunha de aproximadamente 48 mil pessoas ao serviço, mais 3,2% do que no ano anterior. As principais regiões de destino mantiveram as suas posições relativas – em primeiro lugar o Algarve, com um peso de 36,4%, seguindo-se Lisboa (21,4%), Madeira (15,8%) e o norte (10,8%). Por tipo de estabelecimento, a liderança coube aos hotéis, que representaram mais de 50% do total de dormidas, a que se seguiram os hotéis-apartamentos (15,8%) e os apartamentos turísticos (11%) (Instituto Nacional de Estatística, 2009).

No ano de 2009, registou-se um decréscimo destes números a nível nacional, mas também internacional. Segundo a Organização Mundial de Turismo, as chegadas de turistas, no mundo, atingiram em 2009 os 880 milhões, o que representou uma descida de cerca de 4,0% face a 2008. A região da Europa, com mais de metade do número de chegadas internacionais (52,2%), registou uma descida de 5,6%. Esta situação reflectiu os efeitos da crise económica mundial, que se traduziu na volatilidade económica dos principais países emissores e num decréscimo do consumo, a que se juntaram as restrições em viajar devido à prevenção a uma possível pandemia de gripe A (H1N1). Para Portugal, as primeiras estimativas de 2009 para o consumo interior apontavam para 16,5 mil milhões de euros, ou seja, uma redução de 5,0%, em termos nominais, o que significa uma diminuição de 4,8% do valor acrescentado gerado pelo turismo (Turismo de Portugal, 2009).

Em termos da balança turística, as receitas do turismo atingiram os 6,9 mil milhões de euros, menos 7,1% face a 2008, melhor desempenho que a tendência estimada pela Organização Mundial do Turismo para a maior parte das regiões, que apontam para decréscimos na Europa na ordem dos 10% e para a Europa do Sul um declínio entre os 8% e 9%. Os cinco principais mercados de origem das receitas para Portugal, foram responsáveis por decréscimos na ordem dos 8%, entre 2008 e 2009, correspondendo a 67% das receitas totais. A França, segundo mercado emissor em termos de receitas (18%), registou um aumento de 1%, traduzindo-se em termos absolutos em mais 14 milhões de euros. O turismo em 2009, avaliado pelo número de

dormidas, fica assinalado pelo crescimento do mercado interno (+1,7%) e de proximidade - Espanha (+4,4%) e França (+0,3%) - à semelhança do que aconteceu noutras regiões do mundo, e pelo decréscimo do turismo internacional, em particular do mercado do Reino Unido. O incremento do turismo interno, ao contrário do externo, traduziu-se num melhor desempenho das regiões onde as dormidas dos residentes têm uma maior representatividade, como é o caso do Alentejo. Aqui, o mercado nacional representa 75,9% do total, tendo registado um crescimento das dormidas em 5,5% em 2009, contribuindo para um aumento de 1,2% nos proveitos dos estabelecimentos hoteleiros. A análise das taxas de ocupação-quarto no país revela um decréscimo de 5,7 p.p.¹⁷ em 2009, em linha com o decréscimo registado na procura. Nesse ano, apenas o Centro (+4,6 p.p.) e o Norte (+0,1 p.p.) registaram aumentos nas taxas de ocupação-quarto (Turismo de Portugal, 2009).

3.1.1- Dados do Algarve em 2010

Apesar de não existirem ainda dados consolidados referentes a 2010, os dados disponíveis, principalmente em relação ao Algarve, e disponibilizados pela Associação de Hotéis e Empresas Turísticas do Algarve, principal destino turístico nacional, mostram uma ligeira recuperação em 2010 dos números de 2009, concentrada nos meses de Julho a Setembro. Assim, a ocupação por quarto até ao 3º trimestre registou uma subida de Julho, até Setembro, nos restantes meses de Janeiro, Fevereiro, Março, Abril, Maio e Junho de 2010 os números foram inferiores aos de 2009.

Quadro 3- Algarve Ocupação por Quarto em 2009

Jan-09	Fev-09	Mar-09	Abr-09	Mai-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Set-09	Out-09	Nov-09	Dez-09
28,81%	35,62%	41,30%	48,85%	57,12%	67,71%	75,03%	90,61%	72,44%	49,20%	29,09%	25,54%

Fonte: AHETA (2010)

Quadro 4- Algarve Ocupação por Quarto até Setembro de 2010

Jan-10	Fev-10	Mar-10	Abr-10	Mai-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Set-10
23,81%	31,57%	40,88%	41,43%	55,88%	65,46%	79,33%	91,98%	75,29%

Fonte: AHETA (2010)

A ocupação de hotéis, principalmente os de 4 e 5 estrelas registou igualmente um decréscimo em relação a 2009, em contraste com os meses de Julho, Agosto e Setembro de 2009 que aumentou em 2010. Estes dados provam não só os efeitos da crise a nível mundial, e as

repercussões sobre a actividade turística e hoteleira, nomeadamente em Portugal e especificamente no Algarve, mas também o esmagador efeito da sazonalidade sobre a actividade turística e os hotéis em particular.

Quadro 5- Algarve, ocupação por hotéis de 4 e 5 estrelas em 2009

		Jan-09	Fev-09	Mar-09	Abr-09	Mai-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Out-09	Nov-09	Dez-09
5	Estrelas	29,26%	31,06%	30,41%	44,20%	45,60%	53,80%	76,66%	95,24%	58,74%	49,22%	41,83%	16,17%
4	Estrelas	19,42%	27,66%	36,43%	43,20%	48,29%	61,16%	70,86%	85,37%	65,74%	43,57%	25,56%	19,77%

Fonte: AHETA (2010)

Quadro 6- Algarve, ocupação por hotéis de 4 e 5 estrelas até Setembro de 2010

		Jan-10	Fev-10	Mar-10	Abr-10	Mai-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10
5	Estrelas	20,48%	38,79%	39,38%	43,07%	71,52%	63,75%	79,82%	95,77%	65,23%
4	Estrelas	12,46%	22,97%	32,89%	38,42%	46,55%	60,23%	77,28%	91,99%	68,16%

Fonte: AHETA (2010)

Em Portugal, e segundo a Secretaria de Estado do Turismo, a actividade hoteleira e turística registou um acréscimo em relação a 2009, com a receitas turísticas a aumentarem 8,4% de Janeiro a Julho e as receitas hoteleiras 2,1%.

3.1.2- O turismo e a indústria hoteleira em Portugal e no Algarve – algumas características actuais e perspectivas futuras.

Na Europa, o turismo é responsável por mais de 5% do Produto Interno Bruto, sendo um sector de actividade constituído por mais de 1,8 milhões de empresas, responsáveis por mais de 9,7 milhões de empregos directos, 5,2% do total da força de trabalho, apesar de em 2009 se ter registado um Decréscimo de 5,6% do número de turistas. Em Portugal, e desde 2007, o consumo Turístico Interior representa cerca de 10.5% do Produto Interno Bruto, com uma pequena descida em 2009 para 10.3%. Nos últimos anos, apesar de entre os 10 países líderes em termos de acolhimento, emissão e receitas não existirem alterações importantes, nota-se uma maior competitividade de novos países no continente asiático e africano, que exercem pressão sobre os países líderes a nível mundial. Ou seja, estamos perante uma actividade rentável, importante para as actividades económicas e por isso mesmo extremamente competitiva, em que continuamente surgem novos países e organizações com capacidade de competir pela captação e recepção de turistas. A facilidade de movimentação de pessoas e o

aligeirar dos controles alfandegários sobre os turistas tem também contribuído para o crescimento desta actividade.

Este crescimento e importância económica devem no entanto ser acompanhados e suportados por uma menor precariedade laboral, por políticas que privilegiam salários justos, qualificação e valorização contínua dos trabalhadores, valorização da qualidade da oferta sem excessos urbanísticos e consumo em grande escala de recursos naturais como a água e produção de resíduos em grandes quantidades. Desta forma poderemos ter países e organizações com maior capacidade de competirem neste mercado global do turismo e da hotelaria.

Acompanhando as tendências a nível internacional, também no nosso país se tem reflectido sobre os problemas e as potencialidades da nossa indústria turística e hoteleira. A noção de que esta actividade deve ser sustentável ganha cada vez mais adeptos. O surgimento destes números negativos a partir de 2008 contribuiu igualmente para uma reflexão aprofundada sobre o futuro do modelo que vingou na década que agora finda.

Numa notícia publicada no jornal *Publituris*, nº 1139 de 15 de Outubro de 2010, sobre o seminário “Algarve: caminhos e oportunidades para a actividade turística”, realizado em Outubro de 2010 no Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa em Albufeira, o Presidente do Turismo do Algarve, Nuno Aires, afirmava que “o Algarve enquanto destino turístico deve caminhar na direcção da qualidade do serviço e do produto, assim como na diversificação do próprio destino turístico, através da requalificação urbana, da melhoria da rede de transportes interna e da melhoria dos serviços ligados à hotelaria e à restauração, assentes numa promoção mais virada para a comercialização e a venda através da internet, com uma presença forte da região nos canais online, aproveitando as ligações *low-cost* para grande parte dos destinos europeus”.

Machado (2010, p. 490) sobre o exemplo do projecto turístico estruturante de Vilamoura, constata “o fraco peso relativo das entidades públicas turísticas no sistema de governação do “território turístico” de Vilamoura. A Direcção Geral do Turismo, no conjunto dos *property rights* atribuídos a entidades públicas (70), é a que ocupa a última posição com apenas 5 direitos atribuídos, o que corresponde a apenas 7% do total. Tal revelação não constitui também surpresa ou desnorte em relação a todo o conjunto de conclusões que foram verificadas ao longo dos subcapítulos anteriores. Quando se argumenta que o turismo

funciona como mera função decorativa, simbólica e complementar nos processos de planeamento e desenvolvimento imobiliário do Algarve”.

O autor refere-se a um caso (Vilamoura) que no Algarve é muitas vezes apresentado como exemplar de um território turístico de elevada qualidade, apresentando-se como exemplo contrastante com outros como Praia da Rocha no conselho de Portimão ou Armação de Pêra no Concelho de Silves e Praia da Luz no Conselho de Lagos, em que “como todas as áreas turísticas tradicionais do Algarve, beneficiou de processos de planeamento e desenvolvimento urbano e urbanístico que, ao abrigo de planos de urbanização e/ou planos de pormenor, (leis-contrato), invocando o poder simbólico do urbanismo, desviaram o turismo para outros fins, prejudicando o sistema e as organizações de planeamento e desenvolvimento turístico”.

Juntando a este desnorte em termos de planeamento e pensamento estratégico do turismo, temos, como já foi referido anteriormente, o problema crónico da sazonalidade, que em 2009, só no Algarve implicou que 44,4% das dormidas ocorreram entre os meses de Julho e Setembro. O principal motivo para a sazonalidade, segundo o Turismo de Portugal (2009), decorre das apetências dos consumidores por determinado tipo de produtos, cujas condições ideais de fruição estão concentradas numa época do ano. É o caso de produtos como o sol e mar, ou a neve. Por outro lado, há factores sociais e políticos que condicionam os períodos de férias (laborais e escolares) e, por essa via, os comportamentos de procura dos turistas. Pelas condições naturais e físicas do território, o sol e mar é o principal produto turístico para Portugal, ditando a concentração da procura nos meses de Julho a Setembro.

Urge portanto distribuir e complementar a oferta turística com produtos que consigam atenuar esta dependência em termos de resultados do produto clássico do turismo, que é o sol e mar. Nos últimos anos têm surgido ofertas que tentam atenuar essa dependência, como:

- a construção por todo o Algarve de um conjunto excelente de campos de golfe e respectivas residências turísticas associadas;
- o *bird watching*, (Ria Formosa e parque sudoeste alentejano no qual se incluem as rotas migratórias de várias aves que utilizam o corredor de Sagres);
- o pedestrianismo (Via Algarviana);
- o turismo acessível e direccionado para o público sénior não só interno mas também de países do Norte da Europa;
- as actividades ligadas a desportos como a vela, o golfe, os desportos motorizados (Autódromo Internacional de Portimão), desportos equestres (Vilamoura e Portimão);

- dinamização do turismo de congressos e aumento de rotas *low-cost* com destino ao aeroporto de Faro e com ligações directas a várias cidades europeias.

Em 2009, e segundo o Turismo de Portugal, apesar de o nosso país seguir uma estratégia de diversificação de segmentos através da apresentação de novos produtos turísticos, a sazonalidade agravou-se. A principal razão para este agravamento foi o crescimento da procura interna, em detrimento do recuo da procura externa. Estruturalmente, o turista interno apresenta, como já foi visto, um comportamento sazonal mais acentuado que o turista estrangeiro, o que está na origem deste resultado. No entanto, espera-se que para o ano de 2011 também a procura interna diminua devido aos sinais de recessão interna em consequência dos pacotes de austeridade que o governo português tem implementado no sentido de diminuir o défice do estado.

Não é hoje por isso, e tendo em conta a realidade actual, difícil encontrar responsáveis e actores do turismo com um discurso revivalista das tradições e paisagens que se perderam nesta voracidade pelo lucro fácil e rápido, advogando produtos que possam recolocar o Algarve junto de clientes aptos a pagar por experiências únicas que esta região facilmente oferecia e agora são difíceis de encontrar.

Neste mesmo sentido o Turismo de Portugal (2009) no seu relatório de sustentabilidade e na análise dos contributos (Enquadramento Sectorial: Lei de Bases do Turismo; Plano Estratégico Nacional do Turismo; Agenda para um Turismo Europeu Sustentável e Competitivo; Plano de Acção Turismo Europeu mais Sustentável e Carta Europeia de Turismo Sustentável *Benchmark*: Espanha, Eslovénia, Nova Zelândia, Suécia, Reino Unido e Irlanda) identificou como temas predominantes e estratégicos para um turismo sustentável:

- a qualidade do emprego;
- a qualificação da mão-de-obra;
- as condições económicas e sociais das comunidades locais;
- a competitividade e o recurso a novas tecnologias;
- a sazonalidade;
- a acessibilidade;
- os destinos;
- a oferta e o impacte das alterações climáticas sobre a procura.
- o impacte do transporte turístico;
- a utilização e conservação de recursos patrimoniais e naturais;

- o turismo como ferramenta no desenvolvimento sustentável global;
- a qualidade do serviço;
- o estabelecimento de parcerias público-privadas;
- a cooperação entre os vários intervenientes do sector.

Da leitura destes documentos, surge a ideia de que a indústria do turismo e da hotelaria tem de ser gerida com base em novos princípios, assentes na transparência, cuidado pelo ambiente, gestão cuidada e com sentido estratégico do território, respeito pela identidade e diversidade cultural e envolvimento sempre que possível das comunidades locais nos projectos e opções de desenvolvimento turístico com canais de comunicação sempre abertos e participação na tomada de decisão. Ou seja, têm de encontrar um equilíbrio entre os interesses das diferentes PI. Só tomando esta opção sustentável e participada, sem um carácter meramente predador e oportunista, será possível que o turismo e a hotelaria se mantenham como actividades rentáveis, geradoras de emprego e riqueza.

O Algarve, como região essencialmente turística no seu modelo económico, não foge a esta realidade. Os seus governantes e outros intervenientes sociais têm antes de mais de tomar medidas estratégicas, em que o turismo seja um actor de tomada de decisão forte, mais proactivas, e acima de tudo, mais sustentáveis no aproveitamento dos seus recursos e características endógenas, que fizeram com que fosse conhecido nacional e internacionalmente

3.2- As questões éticas e de responsabilidade social na hotelaria e no turismo

No que se refere às empresas do sector turístico e hoteleiro as atenções têm-se concentrado ao longo do tempo, essencialmente em questões relacionadas com o ambiente e soluções tecnológicas para a poupança e redução de consumos energéticos. Neste sentido a aplicação das sugestões da agenda 21 avançadas pelo *the World Travel and Tourism Council*, *World Tourism Organization*, o *Earth Council*, o *Global Compact's Principles* da Organização das Nações Unidas, que determinaram linhas mundiais relativas à sustentabilidade e igualmente ao turismo sustentável. O *World Tourism Organization* estabeleceu igualmente um código Ético global para o turismo com o objectivo de orientar as PI na forma como o turismo e a hotelaria se devem desenvolver. Outras iniciativas como *Green Hotels* têm contribuído para que os operadores e a sociedade em geral se preocupem com as questões relacionadas com a

RSE no turismo e na Hotelaria, através de programas que permitam poupar água, energia, reduzir e reciclar resíduos.

Stevens (1997) sublinhou que devido à utilização intensiva de trabalho e a uma tendência para um controlo reduzido por parte dos superiores dos seus funcionários, existe uma maior liberdade no contacto entre trabalhadores e clientes, aumentando assim as oportunidades para condutas menos sérias entre estas duas entidades. Os empregados têm assim muitas vezes que tomar decisões sobre comportamentos éticos ou não éticos, sem supervisão dos seus superiores ou acesso a códigos de conduta corporativos claros e acessíveis

Becker e Gao (2010) reforçam a ideia de que os estudantes têm a tendência para aplicarem o que aprendem na escola nos seus locais de trabalho. É por isso importante compreender as forças motivacionais que estão por detrás das decisões e dos comportamentos éticos, sendo importante uma comunicação efectiva dos professores sobre os alunos acerca dos comportamentos éticos devidos. Esta conclusão deve ajudar os gestores no trabalho de proporcionarem os conhecimentos e valores éticos que ajudem os trabalhadores na indústria do turismo e da hotelaria, principalmente aqueles que estão a iniciar a sua actividade profissional. Quando os valores éticos de uma organização correspondem aos valores dos seus trabalhadores, os trabalhadores sentem-se mais felizes, são mais produtivos e seguros daquilo que fazem e das decisões que tomam e, por isso, tendencialmente mais fiéis à organização onde trabalham.

Beck et al (2007), num estudo feito a 220 responsáveis comerciais e de marketing de hotéis entre 100 e 500 quartos, em que pretenderam estudar as decisões destes responsáveis do ponto de vista ético, partiram de 5 categorias de comportamentos éticos:

- **coerção e controlo**
- **conflito de interesses**
- **integridade pessoal**
- **paternalismo**
- **ambiente físico**

Nestas categorias apresentaram 10 exemplos de comportamentos a partir dos quais pediram aos inquiridos para os qualificarem do ponto de vista ético e da sua disponibilidade para agirem. Os 10 comportamentos apresentados foram:

- Os directores gerais guardam para si prendas superiores a 25\$ (**coerção e controlo**);

- pagar despesas pessoais de clientes e outros indivíduos influentes como forma de garantir futuros contratos (**coerção e controlo**);
- manter os directores gerais com as mais valias provenientes de antigos hotéis que geriram (**conflito de interesses**);
- realizar reservas a um preço mais baixo do que o acordado com outros operadores e unidades hoteleiras (**conflito de interesses**);
- aprovar campanhas promocionais para suites que na verdade são quartos comuns (**integridade pessoal**);
- promover promoções que incluem condições especiais a letras minúsculas que podem provocar danos para o cliente (**integridade pessoal**);
- tomar decisões a nível operacional para assegurar realização de eventos e outras actividades, mas que colocam em risco a segurança (**paternalismo**);
- vender quartos inacabados ou ainda em renovação (**ambiente físico**);
- cobrar contas esquecidas ou não cobradas em clientes novos na expectativa que estes não confirmem as suas facturas (**integridade pessoal**);
- vender vinho e outros produtos de qualidade inferior como sendo de boa qualidade (**paternalismo**).

Também se procurou saber que influência sobre o sistema de valores dos inquiridos era exercida pela: família; supervisores; formação académica; instituições religiosas; professores e outros educadores; amigos; formação ética.

Dos resultados obtidos o estudo retirou 4 conclusões, salientando que estas não podem ser consideradas como representativas da hotelaria e do turismo:

- 1- Falta de acordo entre os inquiridos sobre o que é ético e não ético;
- 2- Necessidade de valorizar os comportamentos éticos e penalizar os comportamentos não éticos;
- 3- As respostas obtidas sugerem que os inquiridos tendem a agir centrados nos resultados;
- 4- A família e os supervisores exercem uma forte influência sobre o sistema de valores dos inquiridos.

A partir destas conclusões podemos ser levados mais uma vez a inferir que faltam a estes profissionais indicações claras sobre os comportamentos que devem assumir e rejeitar no desempenho das suas tarefas, realmente suportadas em códigos de conduta divulgados e aceites por todos, no entanto, os autores preferem salientar o apoio dos superiores

hierárquicos como um factor que tenderá a ser mais bem sucedido no estabelecimento de práticas éticas entre estes profissionais da hotelaria e do turismo.

Holcomb et al (2007) realizaram um estudo com base numa análise qualitativa de páginas na internet, relatórios anuais e relatórios de sustentabilidade de 10 Grupos Hoteleiros (GH), com base nas suas práticas de RS em 5 categorias:

- comunidade;
- ambiente;
- mercado;
- missão e valores;
- força de trabalho.

Os 10 GH seleccionados foram:

- Marriott International;
- Extended Stay Hotels;
- Accor;
- InterContinental Hotels Group;
- Tharaldson Enterprises;
- Global Hyatt Corp.;
- Interstate Hotels and Resorts;
- Starwood Hotels and Resorts;
- Luvre Hotels;
- Hilton Hotels Corp.

Estes GH representam as mais importantes cadeias hoteleiras na América do Norte por propriedades que administram (Strauss, 2005), sendo também na sua maioria marcas globais.

As conclusões do autor foram no sentido de que:

- 80% destes GH comunicam práticas de responsabilidade social relacionadas com donativos;
- 60% comunicam práticas de gestão de recursos humanos relacionadas com a diversidade;
- 40% referem que a RS está contida na sua missão e visão enquanto empresas.

Enquanto a maioria destes GH se esforçam por equilibradamente se aproximarem da RS, existem no entanto falhas em comunicar as suas práticas e esforços relacionados com o ambiente, missão e valores, assim como se torna evidente que os GH têm de se esforçar mais por devidamente comunicarem através da publicação dos seus relatórios de sustentabilidade em meios como as suas páginas de internet. De todos os GH estudados na altura, unicamente

Hilton Hotels Corp. tinha entidades externas que verificavam os dados que fornecia, o que na altura indicou um compromisso sério com a RSE.

Mais uma vez, deste conjunto de estudos, surge o carácter estratégico da RSE e da cultura ética (CE), num processo de mudança de postura em muitas destas organizações. Com uma estratégia forte e comunicação efectiva e transparente dos resultados alcançados em termos de RSE e CE os hotéis e outras organizações ligadas ao turismo conseguirão satisfazer os interesses de múltiplas PI, melhorando ao mesmo tempo, e numa perspectiva sustentável e duradoura, os seus resultados enquanto empresas.

3.3- As questões ambientais e de sustentabilidade.

Como já vimos anteriormente a indústria turística e hoteleira depende fortemente na beleza e hospitalidade das regiões onde se instala, estando por isso sob uma pressão constante para gerir convenientemente os seus impactos, tanto negativos como positivos. Middleton (1998) define o turismo sustentável como uma forma de combinar um determinado resultado em termos de números e qualidade dos visitantes, sem prejudicar estragando a qualidade do ambiente e da paisagem onde a actividade turística se desenvolve.

Frey e George (2009), num estudo realizado a 244 empresas na área do turismo na região de *Cape Town*, na África do Sul, concluíram que apesar de este ser um destino bastante requisitado, necessita de urgentemente aumentar o seu baixo índice de sustentabilidade. Através da análise estatística de um conjunto alargado de dados concluíram que apesar de existirem um conjunto positivo de atitudes os gestores não estão a investir suficiente tempo e dinheiro nas mudanças necessárias. A falta de recursos impõe uma distancia acentuada entre o que os gestores gostariam de fazer e o que realmente fazem. Factores como o custo percebido da adopção de práticas sustentáveis, um ambiente empresarial muito competitivo, falta de apoio governamental, influenciam negativamente a relação entre o que se quer fazer e o que realmente se faz

No que se refere às questões ambientais Kasim (2006 e 2007) chama à atenção para as diferenças existentes entre os hotéis de 5 estrelas ou de luxo, em que a pressão da imagem e a sua dimensão exercem efeito sobre a adopção de práticas amigas do ambiente, e as unidades mais pequenas e geralmente mais modestas. O autor considera que as práticas ambientalmente

responsáveis e de preservação do meio ambiente e do seu património ambiental por parte das unidades hoteleiras, independentemente da sua dimensão, são uma mais-valia do ponto de vista dos destinos, principalmente se tivermos em conta a sua imagem nos mercados internacionais.

O desenvolvimento de actividades turísticas e hoteleiras relacionadas com a ecologia, a conservação da natureza e a preservação de actividades rurais tem também sentido nos últimos anos um forte impulso, principalmente em zonas do globo onde a conservação de espaços naturais surge como uma mais-valia para a atracção de turistas e a manutenção das populações locais sem agressão ambiental.

Desta forma, políticas que contribuam para minorar as consequências ambientais da actividade turística e hoteleira, independentemente do país em que se situem, podem actuar sobre a gestão no sentido do cumprimento de normas ambientais para a redução dos consumos de água e reaproveitamento das águas residuais, redução do consumo energético através do levantamento das necessidades das luminárias e potencias a colocar de modo que se obtenha o máximo de luminância com o mínimo de consumo energético, cumprindo regulamentos energéticos e de climatização, de forma a serem energeticamente eficientes, controlando a produção de detritos e incentivando a sua separação, reciclagem e reutilização, como é o caso dos óleos alimentares.

Inúmeros documentos internacionais têm procurado sensibilizar e orientar as organizações turísticas e hoteleiras para as questões ambientais, entre as quais salientamos os princípios da agenda 21 para as viagens e turismo, desenvolvido durante a Cimeira do Rio de Janeiro, adaptados posteriormente em 1995 e reeditados em 2002 pela *World Tourism Organization*, *World Travel and Tourism Council GG21* e *Earth Council*. Kasim citando Brown (1994) e Meade e Del Monaco (1999) refere a importância da integração de políticas ambientalmente responsáveis, que acompanhem as medidas relacionadas com a obtenção de lucro e crescimento da actividade, assim como a adopção de sistemas de gestão ambiental de largo espectro, com influência sobre as operações, sobre os clientes, sobre os fornecedores e o meio em que está implantado. Instrumentos importantes para implantação destas medidas são as certificações ISO 14000 e a WTTC GG21. Além da imagem, estas medidas podem ter influencias muito positivas na diminuição dos custos de operação, tanto ao nível do turismo como da hotelaria.

Na mesma linha e, ainda segundo Kasim (2006 e 2007), a *International Hotel & Restaurant Association's* publicou em 1999 a “*Environmental Good Practice in Hotels*”, na qual entre outras práticas era referida a utilização de papel reciclado, a separação e reciclagem de resíduos, poupança de energia e utilização de produtos biodegradáveis nas actividades de limpeza e manutenção. Estas práticas necessitam, no entanto, que toda a estrutura destas organizações esteja envolvida e comprometida, desempenhando para esse efeito um papel importante a educação e formação, a distribuição de prémios e outros incentivos individuais e colectivos pela realização de objectivos do ponto de vista da sustentabilidade ambiental.

Rodrigues e Cruz (2007), num estudo realizado em Espanha, assente no peso da hotelaria na economia espanhola (3-5 estrelas) e da orientação para o cliente que tem demonstrado ter, assim como da sua estreita ligação com o ambiente natural, contexto social e características históricas e naturais, pretenderam saber até que ponto os diferentes níveis de responsabilidade social e ambiental na hotelaria espanhola, implicam diferenças nos resultados económicos destas organizações.

Os resultados alcançados permitiram indicar que quanto maior foi o investimento na RS e ambiental das empresas estudadas maiores foram também os resultados alcançados a nível económico, dependendo estes resultados, segundo os autores, de uma gestão e planeamento estratégico das suas actividades a nível ambiental e da RS, tanto a médio e longo prazo, como nas suas actividades diárias.

3.4- A captação de recursos humanos e a competitividade

Uma das questões importantes que ao longo dos anos tem sido referida em diversos estudos sobre a sustentabilidade das organizações refere-se à capacidade destas em atraírem, gerirem e manterem os recursos humanos mais importantes e, que lhes permitam manter uma postura competitiva a médio e longo prazo. Abastecer os hotéis de recursos humanos com qualidade e em número suficiente (Hughes e Rog, 2008), tem sido um dos desafios da indústria hoteleira um pouco por todo o mundo. Contribuindo para a ideia de que trabalhar no turismo e na hotelaria nem sempre é a melhor escolha, temos factores como a tradição de no turismo e na hotelaria se diminuírem ao máximo os custos com o trabalho (Christensen Hughes, 2008), as exigências emocionais associadas a muitas tarefas na industria turística e hoteleira, (Lashley, 2002), a falta de segurança no emprego associada à volatilidade dos resultados de exploração

e à sazonalidade (Twinning-Ward e Baum, 1998), a falta de políticas de carreira e possibilidades de promoção, (Riley, 1996); o estatuto reduzido para quem trabalha no turismo e na hotelaria e condições de trabalho que no geral são diminutas (demasiadas horas de trabalho e distribuídas em alturas do dia em que as pessoas já estão em casa a conviver com a família; problemas relacionados com a segurança e a saúde; assédio, Guerrier, 1999; Pizam, 1999).

Abeysekera (2006), referindo-se à questão particular da hotelaria refere que ela é especialmente visada por forças contemporâneas como a globalização, as novas tecnologias, a livre circulação de capitais, as exigências ao nível da inovação e incorporação de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), mudanças nos hábitos dos consumidores, mudanças políticas e nas estruturas sociais, variações demográficas e circulação de pessoas. Estas forças têm uma influência crescente sobre um recurso determinante para o sucesso desta indústria de serviços, o capital humano.

Abeysekera (2006) coloca o capital humano como componente do capital intelectual, sendo os dois elementos diferenciadores das organizações que acompanham a tendência da economia assente no conhecimento, como diferenciador para a criação de valor. O capital humano é um capital estruturante e diferenciador, assente no conhecimento, encontrando-se depositado nos trabalhadores, principalmente aqueles que pela sua formação de base se podem classificar como de elevado potencial. O capital humano é, assim, para Abeysekera um conjunto de competências dos indivíduos que se traduz no conhecimento, habilidades e aptidões técnicas, traços pessoais como a inteligência, a energia, a confiança, o comprometimento, a capacidade de aprendizagem, a imaginação e criatividade, a capacidade de partilha de informação e conhecimento, de participação em equipas de trabalho e focalização nos objectivos da organização.

O estudo desenvolvido por Abeysekera (2006) incidiu sobre uma pequena cadeia hoteleira australiana, a partir de uma metodologia qualitativa assente na:

- observação participada dos trabalhadores e a forma como: desenvolviam o seu trabalho e estabeleciam relações entre eles e os seus superiores; decorriam reuniões internas e externas (com clientes), na tentativa de saber como os trabalhadores entendiam a forma como era feita a gestão do capital humano na organização;
- Análise de documentos internos e sistema contabilístico da organização;

- Realização de entrevistas semi-estruturadas a 4 directores de topo da organização com o objectivo de recolher dados relacionados com a operação hoteleira.

As conclusões que recolheram indicaram que nesta organização a postura era de retirar capital dos trabalhadores, sem se preocuparem com a sua criação e renovação. Esta questão prende-se com 3 variáveis fundamentais para a teoria do capital humano: a **formação**; o **conhecimento**; as **competências empreendedoras**.

Desta forma, a organização não possuía uma postura proactiva quanto às necessidades de **formação** dos seus funcionários uma vez que: estes estavam sobrecarregados com horas de trabalho, sem oportunidades de realizarem acções de formação; existência de muitos trabalhadores temporários, em quem a organização não tem interesse em investir mais que o necessário; convicção por parte dos gestores de que a melhor forma de formação era a providenciada no local de trabalho pelos trabalhadores mais antigos. Em relação à aquisição de **conhecimento**, este está condicionado pela; relutância da administração em acompanhar os salários pagos no mercado; opção por recrutar os candidatos mais baratos ou aproveitar trabalhadores de firmas de prestação de serviço para tarefas suplementares, de forma a não aumentarem o efectivo do hotel; os gestores não recebem assessoria técnica, assim como formação contínua sobre questões legais, técnicas, de marketing, entre outras. Quanto às **competências empreendedoras** e de produção de ideias, estas são condicionadas pela captação de conhecimento; por questões orçamentais ao evitar premiar os trabalhadores mais criativos e empreendedores; postura centralizadora da Administração nas tarefas criativas e empreendedoras.

As conclusões deste estudo demonstram segundo a autora do mesmo que a realidade nem sempre acompanha as tendências dos estudos que se debruçam sobre as Organizações e as suas tendências. Mas também reforça a ideia de que os trabalhadores e administradores necessitam continuamente de melhorarem as suas competências através da formação contínua, assim como os governos devem criar programas de incentivos e apoios financeiros, principalmente dirigidos às empresas de menor dimensão, para facilitar o investimento na criação de capital humano.

Este capital humano necessita igualmente de um investimento contínuo na sua valorização. Connolly e McGing (2007) num estudo realizado sobre unidades hoteleiras na Irlanda recolheram dados que indicam um nível muito baixo de envolvimento em decisões nas

organizações em que trabalham e que os podem afectar. Em relação à avaliação de desempenho e atribuição de prémios em dinheiro, géneros ou outro tipo de recompensas, os autores concluíram que existiam muitos casos de recompensas informais, sem possibilidade de controlo ou reclamação por quem se sentia injustiçado. Igualmente em relação à formação e aquisição contínua de competências não existia na maioria dos casos, um sistema claro de controlo sobre quem participava, porquê, de quantas horas beneficiava e que resultados obtinha para ele e para a empresa.

Esta questão do capital humano está também relacionada com a capacidade das organizações conseguirem recrutar os melhores, ou seja, os candidatos de elevado potencial, que na sua maioria são formados por escolas profissionais, escolas politécnicas e universidades. Cho et al (2006) realizaram um estudo efectuado a estudantes de hotelaria em 11 universidades americanas, com cursos na área da hotelaria, em que pretenderam saber que factores influenciavam as suas escolhas quanto às empresas em que pretendiam trabalhar. Os autores identificaram 5 factores com capacidade para influenciarem as escolhas: **eventos patrocinados pelas empresas; notoriedade e experiência enquanto clientes; imagem na comunicação social; representantes da empresa; estágios e experiências directas de trabalho**. Foram também questionados sobre que tipos de empresas em que gostariam de trabalhar, desde hotéis de 5 estrelas a restaurantes de comida rápida e clubes nocturnos.

Os autores concluíram que as empresas de comida rápida, assim como os clubes privados conseguem obter a atenção dos estudantes através do patrocínio de eventos, assim como da imagem que conseguem projectar através da comunicação social, o mesmo acontece com restaurantes e hotéis mais económicos. Os hotéis de luxo conseguem projectar com maior facilidade uma imagem positiva junto dos estudantes, são mais conhecidos e reconhecidos como bons locais para iniciar uma carreira e, esta imagem, pode ser potencializada através da realização de estágios e da possibilidade de os estudantes terem pequenas experiências de trabalho. Os autores dão como um bom exemplo desta prática o grupo Starwood. Ficou a ideia de que as empresas de comida rápida e serviços de baixo custo ao nível da hotelaria não são vistos pelos estudantes como os melhores locais para iniciarem uma carreira, quer seja pelas suas experiências enquanto clientes, quer seja pela sua notoriedade enquanto empresa e enquanto empregadores.

Num outro estudo realizado por Walsh e Taylor (2007) procurou-se identificar os factores que os gestores no sector hoteleiro consideram como mais importantes para conseguirem

desenvolver as suas carreiras e permanecerem nas empresas em que trabalham. Foram equacionadas quatro variáveis:

- o que é importante na óptica dos gestores para as suas carreiras;
- o que os gestores querem das suas empresas;
- o que os gestores querem dos seus empregos; o que os gestores querem do sector.

As suas conclusões, de uma forma resumida, renovam a preocupação destes profissionais com elevado potencial em encontrarem condições de trabalho que lhes possibilite desenvolver a sua carreira profissional num ambiente com oportunidades contínuas de aprendizagem, em crescimento, dinâmico, que os desafie com oportunidades de desenvolvimento e realização contínuas, através de tarefas e responsabilidades ligadas a objectivos de realização colectiva e pessoal, assim como contínuo feedback sobre as suas tarefas e resultados. Ou seja, trabalhar sob uma gestão responsável, que favoreça o trabalho em equipa, capaz de transmitir os objectivos de forma clara e motivante.

Os inquiridos referiram igualmente que este sector de actividade tem perdido bons quadros por não conseguir ser competitivo em relação a outros sectores nas exigências que coloca em termos de horas trabalhadas e salários que oferece, existindo também uma incapacidade de oferecer a estes profissionais reais oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento e crescimento enquanto pessoas e enquanto profissionais. Os autores salientam que estes profissionais estão continuamente atentos a novas oportunidades de carreira, são bastante ambiciosos e com grande capacidade de mobilidade, procurando no mercado as melhores oportunidades para o seu futuro profissional. A melhor forma de promover a sua fidelidade e comprometimento é através de um investimento claro nas suas carreiras internas, em recompensas intrínsecas, na possibilidade de conciliarem o trabalho com a família, na maior identificação com a empresa em que trabalham.

Richardson (2010), reforçando esta tendência e num estudo realizado a estudantes de hotelaria e turismo na Austrália constatou que mais de 50% dos inquiridos estão a considerar seguir carreiras fora da hotelaria e do turismo, destes 38% já com experiências de trabalho na hotelaria e do turismo, responderam que não irão trabalhar na hotelaria e no turismo após se graduarem, especialmente por más experiências de trabalho.

Numa altura em que a maioria do mundo industrializado passa por crises e transformações dramáticas nas suas economias e empresas, o sector do turismo e da hotelaria sofre também algumas transformações fundamentais, com clientes muito diversos, que vêm de países cada

vez mais distintos, que percorrem distâncias consideráveis, com muita escolha, e que por isso são cada vez são mais exigentes e atentos às características próprias desta actividade, ao que ela tem para oferecer, aos preços e à qualidade, mas também à forma como compensa a sociedade em que está inserida e respeita o meio que explora e oferece como produto. Como irá esta indústria desenvolver-se dependerá igualmente da forma como tratar o seu recurso mais valioso, as pessoas que nela trabalham e dela dependem. Valorizar investindo e utilizando da melhor forma esse recurso será um factor chave para a sua modernização e sucesso.

Capítulo 4 – Metodologia de Investigação

Neste capítulo iremos abordar as duas metodologias de investigação e as razões que determinaram a sua escolha, assim como a problemática subjacente. É assim:

- Apresentado o questionário de suporte às entrevistas, que está em anexo, como foram realizadas as entrevistas e a estratégia de análise de conteúdo;
- Apresentada e desenvolvida a metodologia quantitativa de aplicação e análise dos questionários aplicados aos CEP. É definida e apresentada a população alvo, o questionário aplicado, sua aplicação e metodologia de recolha de dados.

São também apresentadas as perguntas de partida do nosso estudo e as hipóteses que entendemos lhes poderem dar resposta, juntamente com todos os dados de suporte.

Com o projecto “**Gestão pela cultura ética e de responsabilidade social nas organizações hoteleiras de 4 e 5 estrelas no Algarve como factores de atracção de candidatos de elevado potencial**” o proponente pretende desenvolver os seus conhecimentos em gestão assim como prosseguir o seu percurso académico. Este projecto está baseado em três questões de partida, que implicam uma revisão de literatura com o objectivo de identificar os desenvolvimentos científicos mais importantes na área da Cultura Ética (CE) e da Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

4.1- Problemática

Pretende-se estudar de forma sistemática se a adopção de práticas de gestão socialmente responsáveis e a percepção do envolvimento da organização em práticas de RSE e políticas éticas influencia positivamente a adesão das pessoas, não só daquelas que já trabalham nas organizações, mas também de futuros trabalhadores.

Através da aplicação de um estudo qualitativo a um número representativo de empresas hoteleiras que operam no Algarve e, cujas conclusões deverão permitir a construção de um **scorecard ético (SE) das organizações estudadas**, e da realização de um **estudo quantitativo** a potenciais **candidatos** a trabalhadores identificados como sendo de **elevado potencial (CEP)**, que são **finalistas** em escolas do **ensino superior** e em escolas de

formação técnica e profissionalizante, em cursos na área da **Hotelaria e do Turismo** e, que consideramos poderem vir a desempenhar um papel importante no sucesso e sustentabilidade das organizações hoteleiras de 4 e 5 estrelas do Algarve.

Os CEP (Martel, 2003) surgem enquadrados neste estudo associados à importância das organizações garantirem um crescimento sustentado a médio e longo prazo, com base na aquisição de recursos valiosos, neste caso talento (Morton, 2004), que possam trazer para as organizações uma mais-valia significativa para o seu esforço competitivo em relação ao ambiente em que estão inseridas e aos seus mais directos concorrentes Abeysekera (2006). Estes recursos humanos, apesar de não terem concluído o seu curso, encontram-se no final da sua formação, tanto de nível profissional, como de nível superior, na área do turismo e da hotelaria, em escolas localizadas no Algarve. Ao longo do seu curso, para além das disciplinas teóricas e práticas, os inquiridos desenvolvem estágios em vários hotéis, organismos públicos e empresas ligadas ao sector do turismo.

Vão portanto desenvolvendo conhecimentos e competências de elevado nível que lhes permitirá ingressarem de imediato no mercado de trabalho da região (Gardner, 2000). Segundo Willie et al (2008) os directores hoteleiros, apesar de reconhecerem nos estudantes de hotelaria e turismo algumas deficiências ao nível analítico e conceptual, consideram-nos absolutamente capazes de realizar um conjunto alargado de tarefas com supervisão bastante reduzida, além de serem indivíduos bastante motivados. Outros autores como Collins, C. J. e Han J. (2004) Mith et al (2004), Eddy e Burke, (2005) realizaram estudos sobre estudantes, tentando perceber a atractividade organizacional sobre estas populações em termos de emprego, reconhecendo portanto nestes futuros candidatos interesse no seu estudo.

Equacionamos, portanto, neste estudo a possibilidade de que a **captação bem sucedida destes recursos humanos qualificados acima da média**, está ligada não só a estratégias de recrutamento e selecção desenvolvidas e aplicadas por técnicos e com técnicas com provas dadas no terreno, mas também pela **percepção pelos possíveis candidatos de que as organizações em causa possuem uma CE e aplicam uma estratégia clara e reconhecida de RS** e, que retirarão **benefícios pessoais importantes dessas estratégias** se colaborarem profissionalmente com as organizações hoteleiras identificadas no nosso estudo.

4.2- Objectivos do estudo:

O objectivo principal deste nosso estudo é assim compreender se a existência de evidências de uma Gestão pela CE e de RS nas organizações hoteleiras de 4 e 5 estrelas no Algarve aumenta e potencia os factores de atracção de candidatos de elevado potencial. Procura responder a três questões:

- Será que as organizações hoteleiras de 4 e 5 estrelas do Algarve que detêm uma CE e definiram estratégias de RS conseguem atrair CEP?
- É possível estabelecer uma relação entre a Performance Social destas organizações e a sua maior ou menor capacidade para atraírem CEP?
- A reputação associada à CE e políticas e práticas de RS conhecidas não influenciam as suas escolhas, mas antes questões como a proximidade do possível local de trabalho com o seu local de residência, a localização geográfica das organizações hoteleiras em regiões com tradição na actividade hoteleira e com acesso a equipamentos sociais, culturais, educativos e de saúde com qualidade, a possibilidade de rápida progressão na carreira, a estabilidade profissional, o salário inicial oferecido e outras regalias de ordem financeira a auferir?

Os objectivos específicos deste estudo são por isso:

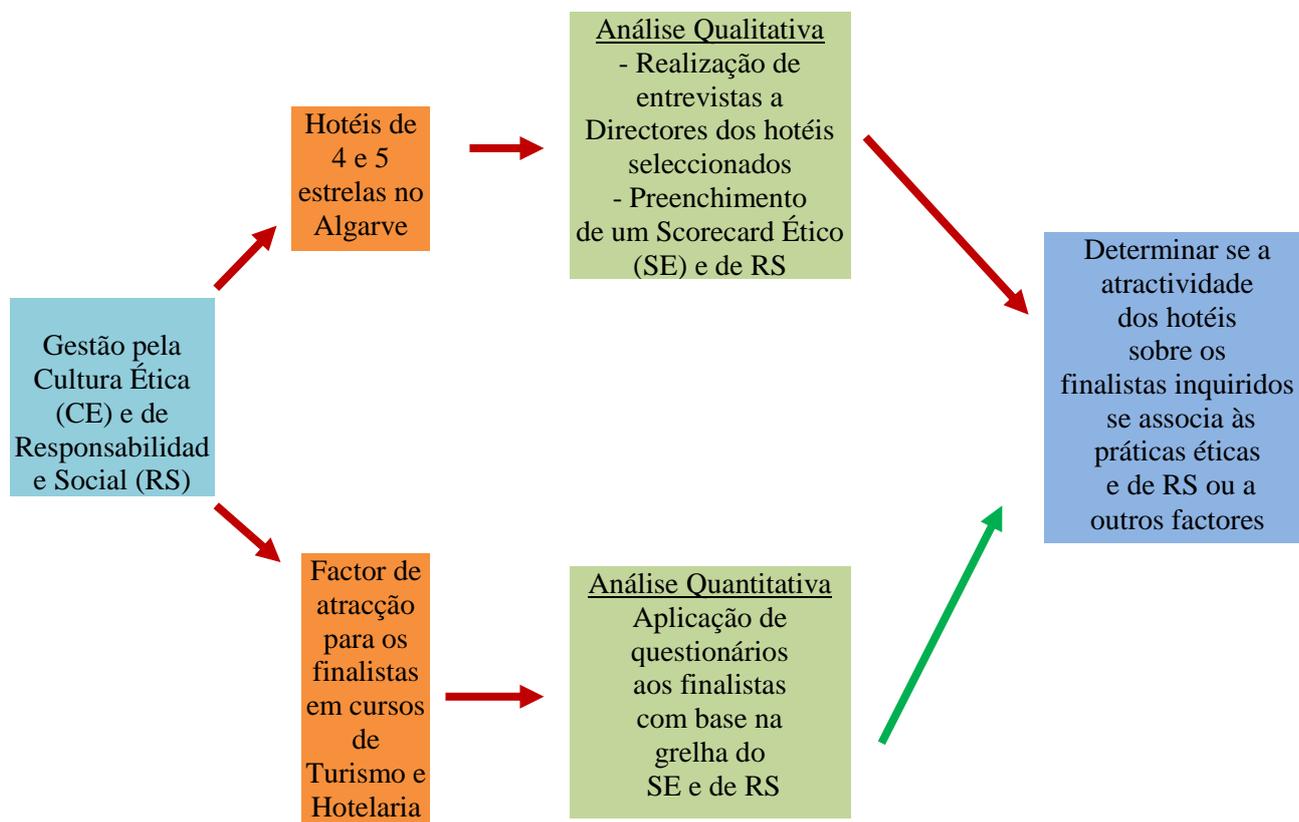
- Saber do ponto de vista da sua imagem, se as organizações estão identificadas, por potenciais candidatos, como possuidoras de estratégias e políticas eficazes de RS.
- Saber se esta identificação resulta numa intenção de candidatura a colaborador das organizações em estudo.
- Caracterizar as estratégias de RS destas organizações, em oposição a políticas paternalistas e de efeito imediato.

4.3- Desenho da investigação

Para conseguirmos realizar estes objectivos e conseguirmos responder às perguntas de partida definimos um plano de trabalhos onde conseguíssemos desenvolver e aplicar uma

metodologia qualitativa e quantitativa, com entrevistas e responsáveis por GH de 4 e 5 estrelas a operarem no Algarve e aplicação de questionários a finalistas de cursos na área da hotelaria e turismo, tanto em escolas de nível superior como técnico, abrangendo assim um leque alargado de CEP.

Figura 1- Referencial orientador da investigação



Fonte: Elaboração própria

4.3-1. Desenho e procedimentos de investigação

As hipóteses definidas para este trabalho, e aplicadas na análise quantitativa, **tentam realizar os objectivos deste trabalho e responder às perguntas de partida. As hipóteses são:**

Hipótese 1- A escolha do grupo hoteleiro (GH) preferido para trabalhar é independente da zona de residência dos candidatos de elevado potencial (CEP) inquiridos.

Hipótese 2- A escolha do GH preferido para trabalhar por parte dos CEP inquiridos é independente das questões relacionadas com sistema de recompensas: salários, prémios suplementares.

Hipótese 3- A escolha do GH preferido para trabalhar por parte dos CEP inquiridos é independente das questões relacionadas com imagem e prestígio da empresa.

Hipótese 4- A escolha do GH preferido para trabalhar por parte dos CEP inquiridos é independente do facto de trabalharem no GH familiares ou amigos.

Hipótese 5- Os CEP inquiridos que demonstram uma maior sensibilidade e melhor identificação com actividades e comportamentos empresariais que correspondam a uma forte cultura ética (CE) e boas práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) são os que preferem para trabalhar hotéis com uma melhor CE e boas práticas de RSE.

Hipótese 6- O nível de conhecimentos dos CEP no âmbito da CE e das boas práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) está associada à frequência de curso de nível superior.

Hipótese 7- A escolha dos GH preferidos para trabalhar por parte dos CEP é independente da pontuação obtida pelos GH no SE.

Para a confirmação ou não destas hipóteses serão aplicados os seguintes testes estatísticos:

Qui-Quadrado

O qui-quadrado é um teste não paramétrico de associação entre variáveis e cujas observações são discretas (escala nominal e ordinal); o seu objectivo é verificar se a distribuição das frequências observadas se desvia significativamente das frequências esperadas. O qui-quadrado testa a associação entre variáveis, mas não permite obter qualquer evidência quanto a força ou sentido dessa inter-relação. Não é adequado na análise de amostras pequenas, com menos de 20 indivíduos, ou seja, em tabelas 2 x 2, a frequência esperada mínima não pode ser menor que 5.

Coefficiente de Correlação Ró de Spearman — ρ

O coeficiente ρ de Spearman mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais. Usa, em vez do valor observado, apenas a ordem das observações. Deste modo, este coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, nem à presença de outliers, não exigindo portanto que os dados provenham de duas populações normais. Aplica-se igualmente em variáveis intervalares/rácio como alternativa ao R de Pearson, quando neste último se viola a normalidade. Este coeficiente varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável.

Regressão Linear

Análise de regressão é uma metodologia estatística que utiliza a relação entre duas ou mais variáveis quantitativas (ou qualitativas) de tal forma que uma variável pode ser predita a partir da outra ou outras.

4.4- Estudo qualitativo

O nosso objectivo neste estudo centra-se na tentativa de nos afastarmos de um conjunto prévio de respostas possíveis. Acima de tudo vamos focar o nosso estudo num conjunto de questões abertas a apresentar a uma amostra previamente definida: Directores de topo de grupos hoteleiros (GH) que pela sua distribuição, dimensão e qualidade de serviço representam a mais conhecida e representativa oferta hoteleira do Algarve em hotéis de 4 e 5 estrelas. Apresentam-se actualmente, na sua maioria, integradas em grandes grupos empresariais, ou como grandes grupos empresariais, nacionais e internacionais, com interesses no turismo e noutros sectores económicos, como por exemplo a banca, a indústria transformadora, o sector retalhista ou da construção civil e imobiliário. Possuem na região, na sua maioria, alguns empreendimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas, distribuídos pelo barlavento e sotavento, mas com maior incidência nos concelhos de Lagos, Portimão, Silves, Albufeira e Loulé.

Iremos assim tentar compreender um determinado fenómeno, perceber as razões para um determinado comportamento e, como esse comportamento se desenvolve (Creswell, 1994). Para conseguirmos este objectivo escolhemos como método de trabalho a realização de entrevistas face a face.

4.4.1- Questionário de suporte à entrevista

Partindo do princípio que a entrevista é essencialmente um momento de interacção entre pelo menos duas pessoas, em que existe negociação, procura conjunta de resultados com ganhos e cedências para ambas as partes (Atkinson e Silverman, 1997), pretende-se dar a possibilidade a estes decisores de responderem livremente sobre as questões colocadas, apesar das limitações apresentadas por esta metodologia de investigação, e referidas por autores como katz (1983) e Foddy (1999).

Tal como Foddy (1999; p. 18) refere, “para que uma sequência pergunta resposta funcione, é razoável admitir que a pergunta deve ser percebida pelo inquirido nos termos pretendidos pelo investigador e reciprocamente, ou seja, a resposta fornecida pelo primeiro deve ser entendida pelo segundo nos termos em que o inquirido desejaria.”

Para tal procurar-se-á seguir as quatro etapas inerentes a um processo de pergunta resposta (Foddy, 1999 : 18):

- a) O investigador deve ser claro relativamente à natureza da informação pretendida e codificar o pedido dessa informação;
- b) O inquirido deve descodificar o pedido nos termos em que o investigador pretende que ele seja descodificado;
- c) O inquirido deve codificar uma resposta que contenha a informação solicitada pelo investigador;
- d) O investigador deve descodificar a resposta nos termos que o inquirido pretende que ela seja descodificada.

Apesar de, como o próprio autor alerta, “a possibilidade de insucesso desta sequência é enorme em cada um dos seus passos.” Esperamos por isso uma variedade considerável de respostas, possivelmente resultado de diversas interpretações sobre as questões formuladas na entrevista, tal como referido na teoria do interaccionismo simbólico, mas também, esperamos relatos de práticas e realidades diversas em cada uma das organizações a que pertencem os Directores entrevistados.

Para conseguirmos diminuir este risco esperamos conseguir:

- definir claramente o assunto que pretendemos estudar;
- Apresentar ideias claras sobre o tipo de informação que pretendemos sobre o assunto a estudar;
- fornecer aos inquiridos toda a informação por eles solicitada;
- recolher toda a informação verbalizada pelos inquiridos, tendo em conta o que lhes foi previamente solicitado e, garantindo condições idênticas de pesquisa para todos os inquiridos.

Desta forma tentaremos (Foddy, 1999):

- garantir que no circuito pergunta resposta criado o investigador e o inquirido partilham um mesmo entendimento sobre o tópico sujeito a investigação;

- que as respostas vão ser correctamente interpretadas e com possibilidade de serem relacionadas entre si.

Por outro lado e, para conseguirmos obter respostas o mais sinceras possíveis por parte dos inquiridos (Fontana e Frey, 2005), optámos por uma postura empática e aberta com o inquirido, disponibilizando não só toda a informação solicitada sobre o nosso estudo, mas também intervindo construtivamente no sentido de mostrarmos que acreditamos estar do lado da organização ao contribuir para uma melhoria substancial da sua imagem ao divulgarmos as suas políticas e praticas quanto à CE e de RS.

4.4.2- Realização da Entrevista

Optámos assim por uma entrevista estruturada (Fontana e Frey, 2005), com perguntas previamente estabelecidas e iguais para todos os entrevistados, mas sem abdicar de apresentar perguntas abertas e, de colaborar com o entrevistado sempre que solicitado no sentido de esclarecer qualquer dúvida sobre o sentido do estudo ou sobre as matérias em questão. No entanto, recusámo-nos a condicionar, de qualquer forma, o sentido ou a construção das suas respostas. Com o acordo dos responsáveis destes GH entrevistados e, no sentido de sermos fiéis ao discurso original recolhido durante a entrevista, redigimos manualmente as respostas facultadas e posteriormente enviámos a redacção definitiva para obter a concordância do entrevistado ao que tinha sido registado. Só com a sua resposta positiva se deu por concluída a entrevista e pronta para ser analisada do ponto de vista qualitativo.

A nossa opção foi, tendo em conta a necessidade de preencher o SE, apresentar aos nossos inquiridos um conjunto alargado de questões abertas, em que, conforme Foddy refere, se procuram avaliar as atitudes dos indivíduos com base nos significados que eles lhes atribuem, o que segundo o autor “remete para a ideia de que o significado que se atribui a um acto numa determinada situação pode ser bem diverso se a situação for outra” (p.141). Segundo ainda o autor, as principais vantagens de perguntas abertas são (p.143):

- a) “Permitem aos inquiridos expressarem-se através das suas próprias palavras;
- b) Não sugerem respostas; indicam o nível de informação de que os inquiridos dispõem; indicam o que é mais relevante no espírito dos inquiridos; indicam a intensidade dos sentimentos dos inquiridos;
- c) Evitam efeitos de formato;

- d) Permitem identificar complexos quadros de referência e influências motivacionais
- e) Constituem um requisito indispensável à adequada formulação de conjuntos de opções de resposta para as perguntas fechadas;
- f) Auxiliam a interpretação de respostas desviantes a perguntas fechadas”.

Assim, é ainda importante para o autor que as perguntas abertas:

- possibilitem respostas que indiquem o nível de conhecimentos que os inquiridos têm relativamente ao tópico em análise;
- possibilitem aos inquiridos responder indicando a importância para eles de um determinado tópico;
- indiquem a intensidade dos sentimentos dos inquiridos relativamente ao tópico em análise;
- permitam evitar os efeitos de formato associados às perguntas fechadas;
- permitam identificar as motivações e os quadros de referência actuantes;

No anexo 1 é apresentado o questionário de suporte às entrevistas semi-estruturadas realizadas aos Directores dos GH que colaboraram neste estudo.

Como Creswell (1994) bem define, o objectivo de um estudo qualitativo é essencialmente de interpretar a informação que consegue recolher, devendo ser essa interpretação transparente quanto às tendências, valores e julgamentos do investigador.

Para a construção de um relacionamento profícuo entre entrevistador e entrevistado foi apresentado um pedido de colaboração (Creswell, 1994) em que foram propostas as condições para que as entrevistas fossem realizadas, âmbito das perguntas colocadas, local das entrevistas, pessoas entrevistadas, condições em que se recolheram os dados, etc.

Com estas entrevistas conseguimos recolher suficiente informação para realizar os dois objectivos principais do nosso estudo qualitativo (Maxwell, 1996):

- Caracterizar a CE e as estratégias de RSE destas organizações, em oposição a políticas paternalistas e de efeito imediato.
- Preencher o SE com as respectivas classificações de cada Grupo Hoteleiro (GH) participante.

4.4.2.1- Questões a serem apresentadas aos responsáveis dos grupos hoteleiros

No nosso entender, a entrevista realizada aos GH previamente identificados, para além de procurar realizar os objectivos do estudo, vai nos dados obtidos, providenciar informação para a pontuação do SE adaptado de Spiller (2000) e aplicado às organizações estudadas. Desta forma, as questões apresentadas no guião da entrevista semi-estruturada (anexo 1), são orientadas no sentido de conseguirmos preencher o SE, que no final nos irá fornecer as bases para a construção do questionário, instrumento de recolha de dados do estudo quantitativo a aplicar aos CEP. Ao SE original com as PI: comunidade; ambiente; trabalhadores; clientes; fornecedores e accionistas, foram acrescentadas questões relativas à cultura ética, missão/finalidade organizacional; código de ética/conduita organizacional; relatório social/de sustentabilidade.

Spiller (2000) no seu estudo, já referido no ponto 2.2 do nosso trabalho, “Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society” partia de duas questões essenciais: Será possível para os investidores e homens de negócio praticarem o bem enquanto tiram proveito económico da sua actividade? E se assim é, como o conseguem?

Para tentar responder a estas duas questões o autor desenvolve neste artigo um novo modelo integrado de negócio ético, que inclui um modelo de medida da performance ética de cada empresa com base na construção de um SE. Os dados do SE serão segundo o autor um instrumento decisivo para os investidores poderem tomar decisões para os seus investimentos considerando as potencialidades éticas de cada empresa. Nesse sentido, o autor citando estudos internacionais, refuta a ideia que as empresas éticas e socialmente responsáveis não são tão competitivas como as restantes. Salienta que muitos investidores acreditam que o negócio ético providencia resultados financeiros superiores, dado que assegura para estas empresas benefícios bastante atractivos, tais como: aumento da produtividade e lealdade dos empregados, aumento das vendas e da lealdade dos consumidores; maior compromisso por parte dos fornecedores; melhoria da qualidade ambiental; maior capacidade de cumprimento das exigências legais relacionadas com a sua actividade. Desta forma, as empresas conseguem corresponder com maior eficácia a três dimensões decisivas de criação de riqueza: a social, a ambiental e a financeira.

A actividade de um negócio ético assenta sobre quatro pilares que o autor identifica como:

- **propósito;**

- **princípios;**
- **práticas;**
- **medição da performance.**

Um dos pilares essenciais é o propósito, este irá ser a visão que indicará o ponto inicial de toda a actividade da organização, incluindo os seus princípios sobre os quais se construirão todos os SE's. Sem princípios éticos definidos é impossível construir um modelo de medida do ponto de vista ético e da RS. Tal como Holme e Watts (2000) referem, é fundamental em termos da RS que as empresas definam claramente aquilo que defendem e protagonizam, que o demonstrem nas suas acções, e que com isso possam fazer uma diferença no mercado e na sociedade em que estão implementadas. Esta postura proactiva irá decididamente marcar a posição de qualquer organização e solidificar a sua responsabilidade perante o seu interior e o exterior.

Spiller identifica os princípios que guiam um NE: justiça; carinho; honestidade; coragem. As práticas de um NE dirigem-se para o seguinte conjunto de partes interessadas (PI): a comunidade; o ambiente; os empregados; os clientes; os fornecedores; os accionistas.

Identificadas as práticas éticas e socialmente responsáveis que vão ao encontro dos desejos e necessidades de cada uma destas PI e já referidas no ponto 2.3.1 deste trabalho, o autor através de uma análise exaustiva à informação tornada pública pela organização respeitante a medidas quantitativas (doações, financiamento de empreendimentos sociais...), estudo da percepção das PI sobre a sua performance ética, entre outros, constrói um SE de uma determinada organização, que ganha maior protagonismo e significado quando é comparado com o de outras organizações. O autor valoriza bastante a informação recolhida dentro das organizações em estudo e com o seu apoio e colaboração.

De forma a qualificar cada organização relativamente às suas práticas anteriormente referidas, o autor segue a metodologia referida por ele da empresa de Boston de investigação e investimentos Kinder, Lydenberg e Bomini na sua escala de "*strenfts and concerns*", através da qualificação desde **forças importantes** a **preocupações importantes**. Uma **força importante** é qualificada com **2**, uma **força** com **1**, **neutro** ou **sem informação** com **0**, uma **preocupação** com **-1**, uma **preocupação importante** com **-2**. O autor chama a atenção que não é realista esperar pela perfeição, ou seja, que uma organização tenha 2 em todos os pontos. O que um investidor espera ver é uma pontuação positiva com possibilidade de

melhoria em todos os aspectos a avaliar. O autor refere ainda que os itens em avaliação não podem ser vistos como definitivos, mas antes como uma recolha de informação possível e acessível num determinado período de tempo.

Esta foi a base escolhida para a construção do questionário de suporte às entrevistas semi-estruturadas (anexo 1), assim como o modelo de suporte para a análise do conteúdo das respostas e preenchimento do *Scorecard Ético* (SE) (anexo 2).

4.5- Estudo quantitativo

4.5.1- População

De acordo com Fortin (1996) a população compreende todos os elementos (pessoas, grupos, objectos) que partilham características comuns, as quais são definidas pelos critérios estabelecidos para o estudo. A população identificada para a realização do estudo quantitativo corresponde a candidatos de elevado potencial, que segundo Martel (2003) são aqueles que à partida são mais requisitados pelas organizações com maior peso no mercado e, às quais, podem dar um contributo qualitativamente diferenciador e mais duradouro, e que neste estudo identificamos como finalistas de cursos superiores e técnicos na área do turismo e da hotelaria ministrados no Algarve.

Duas instituições foram identificadas como tendo um leque alargado de cursos com uma adesão significativa de alunos e distribuição que cobre tanto o sotavento como o barlavento algarvio. A Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT) da Universidade do Algarve, e a Escola Hoteleira do Algarve (EHTA).

A ESGHT é uma escola de ensino superior politécnico, integrada na Universidade do Algarve, criada em 1988 por cisão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão em duas unidades diferentes: a ESGHT e a Escola Superior de Tecnologia. Porém, o seu primeiro curso, Gestão, iniciou-se no ano lectivo de 1986/1987, sendo anterior à separação das escolas. A actividade da ESGHT desenvolve-se no campus da Penha em Faro e no campus de Portimão. Actualmente ministra seis cursos de 1.º ciclo (licenciaturas): Gestão, Gestão Hoteleira, Turismo, Assessoria de Administração, Informação e Animação Turística e Marketing, para além de diversas pós-graduações e outros cursos de curta duração. Em 2009/10 aproximadamente 1800 alunos frequentaram as licenciaturas. A escola aposta num

ensino vocacionado para uma rápida inserção profissional, decorrendo anualmente cerca de 300 estágios curriculares em organizações externas.

A EHTA pertence à rede de escolas de formação profissional do Turismo de Portugal, tendo iniciado a sua actividade em 1966, com instalações para a parte teórica no edifício do Gabinete para o Desenvolvimento Turístico do Algarve e, no Hotel Santa Maria, para a parte prática. Quatro anos mais tarde, as instalações passaram para o Palacete Doglioni, onde permaneceu até ao ano de 1995, mudando de instalações para o edifício do antigo Convento de São Francisco, onde se encontra actualmente.

Ministra os cursos de **Técnicas de Cozinha/Pastelaria** para formandos com o 9º Ano e os cursos de Especialização Tecnológica: **Gestão Hoteleira - Alojamento; Gestão Hoteleira – Restauração e Bebidas; Gestão e Produção de Cozinha e Gestão do Turismo** para alunos com o 12º Ano .

Em Portimão, o Turismo de Portugal possui outro pólo, que iniciou funções em 1970, inicialmente situado na Rua Júdice Fialho, bem perto da zona ribeirinha e da emblemática “Casa Inglesa”. Em 1994, adquiriu o nome de Núcleo Escolar de Portimão (NEP) da Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve ao mudar as suas instalações para a Pousada da Juventude de Portimão.

Com o aumento da oferta de cursos e de alunos, em 2000, o NEP mudou-se para o edifício onde se encontra actualmente, cedido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional. Disponibiliza para formandos com o 9º Ano - Cursos de Dupla Certificação: **Técnicas de Serviço de Restauração e Bebidas; Técnicas de Cozinha/Pastelaria; Operações Turísticas e Hoteleiras**. E para formandos com o 12º Ano - Cursos de Especialização Tecnológica como Gestão Hoteleira – Restauração e Bebidas. Devido aos cursos existentes, e de forma a ajustar-se às modificações políticas e sociais actuais, o NEP passou a denominar-se por Escola de Hotelaria e Turismo de Portimão.

Foram inquiridos alunos finalistas de cursos destas instituições tanto em Faro como nos pólos de Portimão. A aplicação do questionário foi feita durante o 2º semestre do ano lectivo de 2009/2010, entre os meses de Março e Maio de 2010.

Na ESGHT identificámos um total de **191** alunos finalistas dos cursos de licenciatura em Turismo, Gestão Hoteleira e Informação e Animação Turística, matriculados nas disciplinas de 2º semestre dos terceiros anos do ano lectivo de 2009/2010, em Faro e em Portimão. Destes, inquiriram-se **138** alunos finalistas, o que dá uma Percentagem sobre a população total de **72.25%** de inquiridos.

Na EHTA, em Faro e no pólo de Portimão, foram inquiridos **127** finalistas, dos cursos de Pós-Graduação em Direcção Hoteleira, Cozinheiros de Primeira, Técnicas de Administração em Hotelaria/Turismo, Técnicas de Cozinha e Pastelaria, Técnicas de Restauração e Bar. Estes finalistas inquiridos correspondem ao total dos alunos inscritos nestes cursos. Foram assim inquiridos um total de **265** finalistas.

Quadro 7- Indicação dos Cursos Inquiridos.

Cursos	Inscritos	Inquiridos	%
Pós-Graduação em Direcção Hoteleira	18	18	100%
Cozinheiros de primeira	13	13	100%
Técnicas de Cozinha e Pastelaria	44	44	100%
Técnicas de Restauração e Bebidas	24	24	100%
Técnicas de Gestão do Turismo/Hotelaria	33	33	100%
Licenciatura em Turismo	104	81	77,88%
Licenciatura em Gestão Hoteleira	69	41	59,42%
Licenciatura em Informação e Animação Turística	18	11	61,1%
Total	323	265	82.04%

4.5.2- Questionário e respectivo pré-teste

Um dos objectivos principais de quem formula perguntas no quadro de uma investigação científica em ciências sociais é que elas sejam correctamente entendidas pelos inquiridos. Para tal, é normalmente aconselhado que se submeta o questionário a um pré-teste junto de uma pequena amostra.

“Um questionário, por definição, é um instrumento rigorosamente estandardizado tanto no texto das questões, como na sua ordem. No sentido de garantir a comparabilidade das

respostas de todos os indivíduos, é indispensável que cada questão seja colocada a cada pessoa da mesma forma, sem adaptações nem explicações suplementares resultantes da iniciativa do entrevistador” (Ghiglione e Matalon, 1997, p.110).

Assim, desenvolver um questionário-piloto ou um pré-teste tem por fim os seguintes aspectos, Ghiglione e Matalon, (1997):

- Testar a linguagem utilizada no questionário;
- Testar a ordem sequencial das questões;
- Testar a apresentação do questionário;
- Verificar se as listas de respostas das questões fechadas cobrem todas as respostas possíveis;
- Testar se não existem questões inúteis;
- Criar alguma familiarização com os inquiridos;
- Testar a organização no trabalho de campo;
- Treinar e testar os entrevistadores;
- Estimar o número de respostas;
- Estimar o tempo de entrevista;
- Testar os procedimentos de análise.

Desta forma, o pré teste dá-nos indicações de “como as questões e as respostas são compreendidas, permite-nos evitar erros de vocabulário e de formulação e salientar recusas, incompreensões e equívocos”, (Ghiglione e Matalon, 1997: 157).

Antes da sua aplicação formal, o questionário utilizado neste estudo (anexo 3) foi submetido a pré-teste, junto de 18 alunos de 2º ano do curso de turismo da ESGHT, que consideramos terem características semelhantes aos do universo analisado. Embora o número de sujeitos utilizados nos pré-testes possa parecer reduzido, o objectivo aqui não foi atender à representatividade da amostra, mas sim à operacionalidade do instrumento de pesquisa. O objectivo dos pré-testes foi, assim, assegurar a validade, a precisão do questionário e que era compreendido pelos inquiridos de forma aceitável (Vergara, 2000).

Este objectivo veio a ser plenamente realizado, pois, além de algumas alterações de pormenor, o questionário provou ser bem compreendido pelos alunos, que não necessitaram de ajuda no seu preenchimento, com um tempo de preenchimento, que embora não muito curto (cerca de

30 minutos), mostrou ser aceite por todos e com facilidade de tratamento da informação recolhida.

4.5.3- Aplicação do questionário e recolha de dados

No processo de recolha de dados procurámos de forma sistemática recolher a informação desejada junto dos participantes, com a ajuda dos instrumentos de medida escolhidos para este fim, (Fortin, 1996). Desta forma, o instrumento de colheita de dados utilizado foi o questionário, que como já foi referido é uma técnica de colheita de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas (Gil, 1989).

Na escolha dos indicadores que iriam fazer parte deste questionário, procurou-se seguir as questões levantadas tanto por Spiller (2000) como pelo Livro Verde (2001), assim como as teorias referentes às principais PI, (Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Goodpaster, 1991). Para uma leitura completa deste assunto ler o capítulo 2 desta tese. Pensamos ter abrangido um número importante de indicadores com questões que igualmente abrangeram os principais GH de 4 e 5 estrelas a operarem no Algarve. O objectivo foi possibilitar uma maior cobertura da cultura ética e das práticas socialmente responsáveis mais comuns, com impacto nas mais importantes PI.

O propósito central deste questionário consiste na recolha de informações com vista à avaliação da intenção dos finalistas de cursos nas áreas do Turismo e da Gestão Hoteleira em Escolas do Algarve em trabalharem em Grupos Hoteleiros a operarem na região, e identificar quais as principais razões para o fazerem. Pretendemos também avaliar a atractividade exercida por estas empresas sobre alunos finalistas com base na sua cultura ética e nas suas práticas de responsabilidade social, enquanto elemento importante na escolha das organizações em que pretendem trabalhar no futuro próximo.

O questionário (anexo 3) está dividido em duas partes com as seguintes finalidades: Parte I - Caracterizar os alunos finalistas e analisar os seus conhecimentos e percepções em termos de cultura ética e responsabilidade social empresarial. Parte II - recolher dados sobre a importância que teriam para o inquirido, ao iniciar o processo de procura de emprego, diversos aspectos relacionados com as organizações e com a cultura ética e a responsabilidade social empresarial. É essencialmente constituído por perguntas fechadas, com o objectivo de

obter dados relativos à opinião e sensibilidade que os inquiridos, finalistas de cursos de nível superior e técnico na área do Turismo e da Hotelaria, possuem em relação a temas que são objecto da nossa análise e da revisão da literatura: Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Cultura Ética (CE).

A elaboração deste questionário obedeceu a algumas regras consideradas essenciais para otimizar o número de respostas (Saunders, Lewis e Thornhill, 2000; Marconi e Lakatos, 2003). Assim, e depois de analisados os resultados da aplicação dos pré-testes, procurámos minimizar o custo para os sujeitos, tornando mais fácil e breve a tarefa de responder às questões, na medida em que a grande maioria obedecia ao formato de resposta fechada, baseando-se numa escala. Além disso, os sujeitos não tiveram qualquer custo financeiro, na medida em que os questionários foram distribuídos e recolhidos nas escolas com o apoio do doutorando em qualquer dúvida que pudesse surgir no seu preenchimento. Foram inquiridos todos os respondentes disponíveis, procurando-se abranger a totalidade da população.

O anonimato dos inquiridos foi garantido, não só pelo facto de não ter sido solicitada a identificação dos sujeitos, mas também porque a entrega dos questionários foi feita de forma a não haver possibilidade de identificar o questionário entregue com o respectivo sujeito que o preencheu. Também procurámos demonstrar a credibilidade e a importância da pesquisa em questão, indicando no questionário a razão do mesmo, a sua finalidade e dando algumas instruções para o seu preenchimento.

Igualmente acompanhámos o questionário com definições tanto de CE como de RSE

Para facilitar a análise de dados, procurámos que cada questão fosse perfeitamente clara, sem qualquer ambiguidade e que a pessoa soubesse exactamente o que se esperava dela, sendo o questionário essencialmente constituído por questões fechadas, procurando seguir as regras, apontadas por autores como Dillman (1978) e Sudman e Bradburn (1978): utilização de termos que possam ser uniformemente entendidos ou que tenham sido explicados nas definições incluídas no questionário; não utilização de abreviaturas; apresentação de perguntas que se cingem ao tema do questionário; considerar as implicações das perguntas sobre os procedimentos de tabulação e análise; evitar perguntas que penetrem na intimidade das pessoas.

No que se refere à estrutura das questões de resposta fechada, optamos por uma escala de Likert, pois o que se pretende aqui é verificar os conhecimentos, atitudes e percepções dos sujeitos em relação a determinados parâmetros e conceitos. Entre as várias vantagens que são apontadas para escalas deste tipo, contamos com a vantagem da escala aqui adoptada possibilitar boas comparações entre as respostas, assumindo que os sujeitos interpretam correctamente as questões que lhes são apresentadas (Marconi e Lacatos, 2003). Neste caso concreto a escala foi elaborada a partir de cinco graus de medição. Em seguida apresentamos exemplos das escalas utilizadas:

Do seguinte conjunto de posturas empresariais, avalie o seu grau de compatibilidade com a cultura ética empresarial?

(Escala: 1 = Totalmente incompatível a 5 = totalmente compatível)

1. Totalmente incompatível
2. Parcialmente incompatível
3. É indiferente
4. Parcialmente compatível
5. Totalmente compatível

Qual é para si a relevância de trabalhar numa organização com uma forte cultura ética e socialmente responsável?

(Escala: 1 = Totalmente irrelevante a 5 = Totalmente relevante)

- 1- Totalmente irrelevante
- 2- Parcialmente irrelevante
- 3- É indiferente
- 4- Parcialmente relevante
- 5- Totalmente relevante

Do seguinte conjunto de atitudes e praticas empresariais, quais seriam aceitáveis na escolha da empresa em que gostaria de trabalhar?

(Escala: 1 = Totalmente inaceitável a 5 = Totalmente aceitável)

- 1- Totalmente inaceitável
- 2- Parcialmente inaceitável
- 3- É indiferente
- 4- Parcialmente aceitável
- 5- Totalmente aceitável

para o seguinte conjunto de grupos hoteleiros indique o seu grau de interesse relativamente à possibilidade de vir a exercer a sua actividade profissional:

(Escala: 1 = Totalmente Desinteressado a 5 = Totalmente interessado)

- 1- Totalmente desinteressado
- 2- Parcialmente desinteressado
- 3- É indiferente
- 4- Parcialmente interessado
- 5- Totalmente interessado
- 6- Desconheço

Refira na sua opinião quais destes grupos hoteleiros (nacionais e internacionais) identifica como tendo uma adequada cultura ética e adequadas práticas de responsabilidade social empresarial.

(Escala: 1= Totalmente inadequadas a 5= Totalmente adequadas)

1. Totalmente inadequadas
2. Parcialmente inadequadas
3. É indiferente
4. Parcialmente adequadas
5. Totalmente adequadas
6. Desconheço

Por último, cabe ressaltar que a utilização do questionário apresenta as seguintes vantagens (Vergara, 2000): possibilita atingir um grande número de pessoas; não implica qualquer treino por parte dos investigadores; garante o anonimato das respostas; permite que o preenchimento seja efectuado no momento em que os sujeitos acharem mais conveniente e não expõe o investigador à influência das opiniões e do aspecto pessoal dos sujeitos.

Capítulo 5- Apresentação da análise de dados da cultura ética e das práticas de responsabilidade social empresarial em grupos hoteleiros de 4 e 5 estrelas a operarem no Algarve.

Neste capítulo é apresentada e desenvolvida uma das partes fundamentais deste trabalho, a análise de conteúdo às entrevistas semiestruturadas e a apresentação dos comentários e pontuações aos grupos hoteleiros participantes e as conclusões da análise qualitativa às entrevistas aos grupos hoteleiros participantes.

5.1- Metodologia da análise de conteúdo às entrevistas semi-estruturadas

Dos catorze GH contactados e convidados a participar, foi possível realizar oito entrevistas semi-estruturadas.

Os GH contactados foram:

Hotéis Real

Tivoli

Sheraton

Vila Galé

Robinson (Quinta da Ria)

Riu

Vila Vita Parc

Hilton

Pestana

Dom Pedro

Amorim (Lake Resort e Vila Lara)

TD Hotels

Grupo CS (Carlos Saraiva)

Marriot (Vila Sol)

Os GH que colaboraram e em que foram entrevistados responsáveis foram:

- GH Starwood - Director de Recursos Humanos;
- GH Hotéis Real - Director Geral;
- GH Tivoli Hotels – Responsável Qualidade;

- GH Robinson - Director Comercial Club Quinta da Ria;
- GH Riu – Director Geral;
- GH CS (Carlos Saraiva) – Director Geral;
- GH Vila Galé Hotéis – Director de Operações;
- GH Pestana – Administrador.

Citando Vala (1986: 104) “...a finalidade da análise de conteúdo será pois efectuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas”. Neuman (2003: 219) define análise de conteúdo como “uma técnica que permite reunir e analisar informação num texto, a partir de palavras, significados, símbolos, ideias ou qualquer mensagem que possa ser transmitida”. Desta forma, os parâmetros de análise referidos no SE (Spiller, 2000) serviram de referência para a construção do guião da entrevista semi-estruturada (anexo 1). Para uma maior credibilidade à pontuação atribuída, resolveu-se juntar à análise feita os parâmetros referidos no Livro Verde (LV) – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, apresentado pela Comissão Europeia, em Julho de 2001 (anexo 2).

Tendo em conta os dois documentos utilizados, LV e SE, em que somente o SE serviu de base para a construção do guião da entrevista semi-estruturada, optou-se por realizar uma **leitura interpretativa** com identificação de **incidentes críticos** nas respostas dadas pelos entrevistados (Amado, 2000), e que coincidisse com o LV ou com o SE, ou com os dois simultaneamente (anexo 2).

Analisámos o texto das entrevistas com base na identificação de incidentes críticos que sejam determinantes para a pesquisa e que Furr e Carroll (2003) identificam como acontecimentos que impliquem uma mudança, ou que segundo Wong e Sohal (2003) permitem identificar momentos de verdade, descobrir assuntos cruciais para a análise de um determinado momento. Igualmente Chell e Pittaway (1997) referem-se a esta técnica como um procedimento qualitativo que facilita o trabalho do investigador em identificar e estudar ocorrências significativas. Esta técnica, desenvolvida por Flanagan (1954) identifica comportamentos que levam ao sucesso ou ao falhanço na realização de uma determinada tarefa.

O incidente deve assim ser descrito pelo observador com o maior detalhe possível, e para ser considerado crítico deve desviar-se o mais possível daquilo que é considerado normal, tanto

do ponto de vista positivo como negativo. A forma como estes comportamentos são identificados é de grande importância, pelo que é valorizada a observação com o maior detalhe possível. A recolha de informação pode ser realizada tanto através de entrevistas individuais, colectivas, observação directa e aplicação de questionários.

Construiu-se portanto um conjunto de 8 quadros (anexo 2) correspondentes a cada um dos 8 GH com os parâmetros do LV, do SE e respostas dadas pelos entrevistadores com a respectiva pontuação. Seguidamente foram construídos outros 8 quadros com os comentários a cada GH que justificaram as pontuações atribuídas. Conseguiu-se um “...levantamento completo do material susceptível de ser utilizado...” com documentos que pretendem ser “...um reflexo fiel de um universo maior...” em termos de exigências quanto à CE e à RS nas organizações de forma geral, mas neste caso na indústria hoteleira do Algarve. Estes documentos escolhidos (LV e SE) “...referem-se ao mesmo tema e estão “...adequados aos objectivos da pesquisa...” (Amado, 2000: 55).

5.2- Comentários e pontuações aos grupos hoteleiros participantes.

No anexo 2 estão disponíveis os quadros com a análise feita às entrevistas, através da sinalização com cores verde (Livro verde) e azul (scorecard ético, segundo Spiller, 2000) nas respostas dos entrevistados. As frases ou partes de frases, termos, sublinhados a azul ou verde, correspondem a afirmações dos entrevistados que permitem identificar assuntos cruciais para a análise das suas políticas e práticas (Wong e Sohal 2003) e que podem conduzir ao sucesso ou não da sua postura ética e práticas em temas RSE.

São aqui apresentados os quadros com os comentários e pontuações feitas a cada PI e a cada GH, que conduzem ao quadro resumo em que é feita uma grelha com as pontuações finais de cada GH, permitindo assim realizar-se uma graduação do GH com menor pontuação ao GH com melhor pontuação e que ficou portanto melhor classificado neste SE.

Antes de cada quadro é apresentada uma pequena descrição de cada GH. As informações disponibilizadas são retiradas das páginas internet de cada GH.

5.2.1 GH Hotéis Real

Hotéis Real (www.realhotelsgroup.com) é o nome de um grupo português de hotelaria tradicional que, desde 1994, oferece soluções versáteis, inovadoras e de elevada qualidade, oferecendo hotéis de 4 e 5 estrelas. O Grupo surgiu no mercado com a abertura do 4 estrelas Real Parque, em Lisboa, no ano de 1994. Em 1996 surge o Real Residência Suite Hotel, também de 4 estrelas. Apostando num dos principais centros turísticos portugueses, o Algarve, o Grupo Hotéis Real faz o primeiro investimento em Albufeira com a inauguração do Hotel de 4 estrelas Real Belavista.

A expansão do grupo continuou e, em 2003, com apenas cinco meses de diferença, são lançadas duas novas unidades hoteleiras o Real Palácio e o Real Oeiras. O Real Palácio foi inaugurado em Lisboa na categoria de 4 estrelas superior mas a sua distinção de serviço e a singularidade do espaço levou-o a alcançar a categoria de 5 estrelas em 2004. O Grande Real Santa Eulália abriu as portas em Abril de 2004 e apresentou ao público um *Resort & Hotel Spa* na praia de Santa Eulália em Albufeira. Em Março de 2007, ficou confirmada, uma vez mais, a aposta do Grupo Hotéis Real nas unidades hoteleiras de 5 estrelas, com a abertura de mais um luxuoso Hotel & Spa, o Grande Real Villa Itália, localizado na vila de Cascais, mais precisamente na Boca do Inferno, aproveitando o edifício das antigas residências do Rei Humberto II de Itália. Esta unidade consolida o posicionamento do Grupo nos segmentos de conferências e eventos, de bem-estar e de golfe. A expansão do grupo continuou Em 2009, foi inaugurado o Real Marina Hotel & Spa, localizado em Olhão. Este GH nacional conta assim com 3 unidades hoteleiras no Algarve.

Quadro 8- Comentários e pontuações GH Real

CE e PI	Comentários	P.
Cultura ética	Conforme referido no SE, procuram oferecer produtos e serviços com “valor acrescentado”, que não defraudem as expectativas dos seus clientes. Valoriza-se igualmente a atenção que prestam a GI como sejam os trabalhadores e outros parceiros de negócio, estimulando a inovação. Dar valor à unidade e trabalho de equipa como forma de assegurar a rentabilidade das unidades para sustentar o crescimento da empresa.	1
organizacional	Falta no nosso entender referir aquilo que vem referido no SE, em relação ao cumprimento da legislação e à sustentabilidade do negócio, equilibrando os interesse dos diversos GI. Por outro lado, não fazem referência à existência de um código de ética e um Relatório de sustentabilidade, acessível a todos os GI. A missão apresentada é assim muito voltada para dentro, para os objectivos organizacionais do lucro e crescimento organizacional	
Missão/ Finalidade organizacional	Apesar de o entrevistado ter uma noção de ética, e de referir que os valores da organização são comunicados aos colaboradores através do acolhimento e da formação contínua, não existe na organização um código de ética formal, escrito e que obrigatoriamente tem de ser cumprido por todos, nem se preocupam em avaliar a forma como esses valores são implementados e que resultados obtêm. Existe referência à missão da empresa e ao valor integridade. Por outro lado, apesar de não considerarmos negativo que tenham uma referência institucional (Starwood), parece-nos importante que iniciem um processo de reflexão e consulta interna para construírem um código de ética com valores que possam considerar como pertença da organização.	-1
Código de ética / Conduta organizacional	O facto de não existir um Relatório social/de sustentabilidade, nem intenção de o realizarem, apresenta-se como uma preocupação importante, que necessita de ser corrigida a breve prazo.	-2
Relatório social / de sustentabilidade	Apesar de estarem abertos às solicitações da comunidade, e de participarem em alguns eventos todos os anos, mais uma vez se nota a falta de uma estratégia de intervenção, envolvimento claro dos trabalhadores em eventos e acções comunitárias, e de avaliação dos resultados obtidos.	1
Comunidade	Como pontos para melhorar sugerimos: a implementação e desenvolvimento de campanhas a favor de mudanças na protecção do ambiente, em melhorias da performance ambiental e, no desenvolvimento da sociedade: apoiar os empregados em actividades filantrópicas: a divulgação da sua performance social e ambiental, algo que associamos à não existência de um Relatório social/de sustentabilidade: a avaliação do impacto das suas acções junto da comunidade.	
Ambiente	È valorizado favoravelmente a adesão futura à chave verde, principalmente para permitir avaliar as necessidades e a qualidade ambiental do grupo, obrigando igualmente a divulgar externamente os resultados obtidos. Igualmente se	1

Trabalhadores	<p>valoriza a reciclagem, redução de consumos de energia e água, tratamento do lixo e, a afirmação do entrevistado de que “Em geral é sempre muito vantajoso economicamente”. No entanto, falta dar esse passo e monitorizar continuamente e de uma forma credível os resultados alcançados e melhorias a implementar.</p> <p>Valorizamos a realização anual de um inquérito de satisfação junto dos trabalhadores, assim como a política de porta aberta que o Administrador referiu, juntamente com as publicações periódicas, e o pragmatismo revelado em relação à política de formação, em que se assume que “não entendemos fazer formação como um fim, como infelizmente acontece em muitas empresas. Como os recursos são de alguma forma limitados temos que ser precisos e incisivos nas acções que desenvolvemos com o nosso parceiro de formação”. Igualmente é de valorizar a atenção às questões da SHST e à preocupação em valorizar os trabalhadores assente no mérito profissional. Por outro lado, o entrevistado de uma forma sincera vem corroborar as nossas preocupações referidas nos pontos anteriores ao assumir que o trabalho do grupo em inculcar valores éticos no trabalho e de responsabilidade social “podia ser melhor.” Por outro lado também consideramos de melhorar o papel que a função Recursos Humanos desempenha no grupo, evoluindo a prazo para um papel mais estratégico e catalisador da mudança, por exemplo nestas questões da CE e da RSE.</p>	1
Clientes	<p>valoriza-se a auscultação contínua e a intervenção imediata às questões apresentadas pelos clientes através de um sistema electrónico de recolha de comentários dos clientes. Reconhecem igualmente a importância de oferecerem serviços e produtos que valham o dinheiro dispendido pelos clientes, não defraudando as suas expectativas.</p>	1
Fornecedores	<p>Têm uma política de estabelecer parcerias de longa duração com os fornecedores. Abrem a porta sempre que viável a fornecedores locais, mas não possuem um sistema interno credível de monitorização contínua da qualidade dos serviços e produtos que adquirem, assim como não são capazes de assegurar uma política de antecipação e prospecção fiável perante os fornecedores existentes no mercado. Igualmente por falta de uma política de certificação, principalmente ao nível da RSE, não conseguem ter a certeza de que os fornecedores têm preocupações a este nível.</p>	1
Accionistas	<p>Este grupo possui um grupo de sócios que controlam o grupo. De resto, este pequeno grupo de sócios desenvolveu um conjunto de práticas no sentido de acompanhar de uma forma próxima os resultados e a actividade de gestão de todo o grupo. De resto não publicam para o exterior relatório financeiros, como outros, por exemplo de sustentabilidade.</p>	1
		Total 4

Fonte: Elaboração própria tendo por base a análise de conteúdo da entrevista, conforme anexo nº 2

5.2.2 GH Riu Hotels & Resorts

RIU Hotels & Resorts (www.RIU.com) é um Gh que pertence em igualdade ao operador turístico TUI e à família Riu. O negócio foi fundado em 1953 pela família Riu quando adquiriram um pequeno hotel com 80 camas em Maiorca, sendo actualmente a 3ª maior empresa espanhola em termos de receitas e nº de camas, com 100 hotéis distribuídos por 18 países. No GH RIU trabalham cerca de 2500 funcionários que prestam todos os anos serviços a cerca de 2.7 milhões de clientes todos os anos. Existem hotéis RIU nos Estados Unidos da América, México, República Dominicana, Costa Rica, Brasil, Caraíbas, Ilhas Canárias, Cabo Verde, Europa (Portugal), Ásia, Turquia e África. Em Portugal possuem no Algarve os hotéis de 4 e 5 estrelas Olhos D'Água ClubHotel RIU Guaraná e Hotel RIU Palace Algarve e Hotel RIU Palace na ilha da Madeira.

Quadro 9- Comentários e pontuações GH Riu

CE e PI	Comentários	P.
Cultura ética organizacional Missão/ Finalidade organizacional	Neste grupo, existe uma consciência e uma identificação muito grande com aquilo que são os valores do Grupo Riu, que estão disponíveis a todos os trabalhadores através de sistemas informáticos espalhados pelos hotéis.	1
Código de ética / Conduta organizacional	É de valorizar a forma escrita, de fácil conhecimento e consulta como as normas que constituem o quadro ético deste grupo se apresentam aos trabalhadores. O entrevistado enfatiza nas suas respostas o fundamento responsável perante a sociedade da actuação empresarial deste grupo, principalmente na realização dos objectivos. É igualmente de valorizar o espírito de diálogo e discussão existente, como são exemplo as reuniões diárias durante o ano de 2009 para discutir questões de ordem ética.	2
Relatório social / de sustentabilidade	O facto de não construírem nem terem planos para realizar este documento é considerado como uma preocupação importante.	-2
Comunidade	Para além da pertença a uma associação empresarial local, não desenvolvem outros laços com a comunidade local.	-2
Ambiente	A gestão ambiental neste grupo internacional está centralizada na sede, e presta atenção para que em todo o grupo exista uma política ambiental coerente e transversal. No entanto, não nos foram dadas informações se o grupo possui alguma certificação ambiental. É igualmente de valorizar importância que dão à redução de desperdícios, à poupança de água e de energia eléctrica e, ao controlo sobre os resultados alcançados. Valoriza-se igualmente a política de divulgação do seu compromisso com o meio ambiente, assim como o envio de Check-in à central com carácter anual com a consequente avaliação das acções e daquelas que ainda não implementaram. No entanto consideramos que falta abertura a que entidades externas possam igualmente avaliar a qualidade e os resultados alcançados com a política ambiental do grupo Riu.	1
Trabalhadores	Valoriza-se a importância que dão aos trabalhadores internos e à possibilidade que oferecem em progredirem profissionalmente dentro do grupo, apostando igualmente na sua evolução em termos de competências, principalmente através de uma formação contínua e apoiada no trabalho dos chefes de linha e, igualmente, sob o acompanhamento da Direcção Central do grupo Riu. O facto de ainda não possuírem nenhuma certificação, volta a ser um ponto negativo, neste caso ao nível da SHST. Referem que seguem a lei, no caso a espanhola, por a considerarem mais exigente, mas mais uma vez não apresentam nenhuma entidade externa que acompanhe o trabalho desenvolvido e os resultados alcançados. Ao nível da comunicação, do ponto de vista interno, seguem parâmetros escritos mas também impulsionam os contactos informais e directos entre chefias e trabalhadores e vice-versa. Este contacto próximo entre as pessoas que trabalham no grupo Riu reforça-se assente sobre os valores fundamentais da justiça, equidade e compromisso perante os seus clientes.	1

Clientes	Mais uma vez se nota a falta de um sistema independente de análise da satisfação dos clientes, apesar de este grupo ter uma forte componente interna de controlo sob a qualidade do seu serviço e acompanhamento da satisfação dos seus clientes.	1
Fornecedores	O sector de compras e relacionamento com fornecedores está fortemente centralizado na sede, procurando o grupo desta forma controlar os preços, a qualidade, a quantidade e a disponibilidade de produtos e serviços, tendo assim uma maior conformidade em todos os hotéis. Isto limita a possibilidade de fornecedores locais oferecerem os seus produtos e serviços ao contrário do que afirma o entrevistado, mas garante um maior controlo sobre a qualidade dos que são adquiridos e oferecidos pelo grupo aos seus clientes.	1
Accionistas	Este grupo pertence a dois sócios, a família Riu e a multinacional alemã TUI. Os objectivos do grupo são claros para todos aqueles que nele trabalham, assim como todos têm conhecimento contínuo acerca da sua realização. A avaliação contínua do seu trabalho e da satisfação dos clientes é algo encarado com naturalidade e as Direcções, em conjunto com os chefes de departamento, desenvolvem planos de trabalho de recuperação caso existam desvios negativos. Só assim conseguem crescer e criar riqueza garantindo a sua continuidade no mercado. De resto, as características de alguma centralidade e resguardo em relação ao exterior quanto à informação disponibilizada, mantêm-se.	1
		Total 4

Fonte: Elaboração própria tendo por base a análise de conteúdo da entrevista, conforme anexo nº 2

5.2.3- GH Starwood

A *Starwood* (www.starwoodhotels.com) é uma das mais importantes empresas internacionais de turismo e hotelaria, com mais de 60 anos de actividade, actuando directamente ou através de *franchisings*, Gere mundialmente as seguintes marcas que se distinguem essencialmente pelo luxo e pelos espaços únicos onde estão instalados: *St. Regis*®; *The Luxury Collection*®; *W*®

Westin® Essencialmente localizados na América do Norte; *Le Méridien*® Situados na Europa com tradição Francesa; *Sheraton*® A marca mais distribuída e visível do grupo; *Four Points*® Marca mais acessível; *Aloft*SM Marca introduzida em 2005 com o primeiro hotel aberto em 2008. Destina-se ao Mercado das viagens de negócio, principalmente no EUA; *Element*SM Marca introduzida em 2006 com o primeiro hotel a funcionar desde 2008.

Através destas marcas o grupo está representado no segmento hoteleiro e residencial. O *franchising* de hotéis através da exploração de marcas é uma das vertentes em maior crescimento. O grupo explora aproximadamente 979 hotéis com aproximadamente 292,000 quartos distribuídos por cerca de 100 países.

Devido à crise mundial o grupo resolveu cancelar todos os projectos relacionados com o *timeshare* e construção de novos empreendimentos em que detenham 100% do investimento, para concentrarem o seu esforço no *franchising* das suas marcas, reduzir a sua escala e diminuir os custos.

Até finais de Dezembro de 2009 o grupo empregava aproximadamente 145,000 pessoas em todos os países em que opera. Todos os anos disponibiliza no seu site um relatório de actividades que engloba todo o grupo.

Em Portugal o grupo *Starwood* detém no Algarve os hotéis *Le Meridien* Penina e *Le meridien* Dona Filipa, *Sheraton Pine Clifs*, e em Lisboa o *Sheraton* Lisboa.

Quadro 10- Comentários e Pontuações GH *Starwood*

CE e PI	Comentários	P.
Cultura ética organizacional Missão/ Finalidade organizacional	Os valores deste grupo estão focalizados no cliente, tanto no externo como no interno, aqueles que o entrevistado define como os que partilham o espaço físico dos resorts do grupo. Sobressai ainda o princípio do respeito por terceiros. Valoriza-se positivamente a participação deste resort e do grupo Starwood em projectos de intervenção na sociedade com o envolvimento dos seus trabalhadores, actividades que pelas suas características podemos concluir como tendo impactos a médio e longo prazo. Por outro lado, e consideramos este um ponto importante a rever no futuro, não é referido pelo entrevistado um código de ética onde os valores referidos como: respeito; verdade; qualidade estejam vertidos, explicados e que possam ser consultado por todos.	1
Código de ética / Conduta organizacional	Mantêm-se os comentários referidos anteriormente. O entrevistado refere que os valores são transmitidos, especialmente em acções de formação interna e na interacção entre os diversos agentes existentes. No entanto não é referido o quadro de valores existentes nem em que forma são apresentados. Este é para nós um ponto de preocupação importante.	-1
Relatório social / de sustentabilidade	O facto de não construírem nem terem planos para realizar este documento é considerado como uma preocupação importante.	-2
Comunidade	O entrevistado apresentou alguns projectos com impacto e que envolveram os próprios trabalhadores e, que consideramos interessantes como exemplos de interacção e apoio junto da comunidade, tanto a nível local, como a nível internacional. Igualmente todos os gestores desta empresa terem objectivos anuais de acções sociais na comunidade ou fora dela..No entanto, estes projectos parecem-nos acontecer desenquadrados de uma política concertada, com objectivos mais abrangentes e que possam ser avaliados em termos de realização e impacto. Esta carência está, no nosso entender, muito relacionada com a falta de um relatório social / sustentabilidade.	1
Ambiente	Não respondeu.	0
Trabalhadores	Valoriza-se a importância que dão aos trabalhadores internos e à possibilidade que oferecem em progredirem profissionalmente dentro do grupo, apostando igualmente na sua evolução em termos de competências, principalmente através de uma formação contínua realizada preferencialmente nas instalações do resort. Esta valorização é vista como uma forma de influenciarem positivamente a imagem que deixam nos seus clientes. Nota-se no discurso do entrevistado uma preocupação em cumprirem todas as obrigações legais de carácter social, complementando com outros benefícios. Igualmente é de sobressair a ideia da partilha de responsabilidades entre trabalhadores e empresa, como forma sustentável de olhar para o futuro, assente naquilo que o entrevistado chama política de	2

Clientes	<p>porta aberta, em que todos têm acesso a todos em qualquer altura.</p> <p>Apesar de não sermos informados da existência de um sistema independente de análise da satisfação dos clientes, existe uma forte componente interna de controlo sob a qualidade do seu serviço e acompanhamento da satisfação dos seus clientes, procurando que esta mensagem passe facilmente junto dos seus clientes e perdure no tempo de uma forma consistente.</p>	1
Fornecedores	<p>Apesar de o entrevistado referir a importância que dão em terem relações estáveis e de longa duração com os fornecedores, também procuram constantemente no mercado novas oportunidades que permitam reduzir custos e serem competitivos, mantendo assim pressão sobre os seus fornecedores. Não foi referido pelo entrevistado, o que consideramos como um ponto de preocupação, nenhum sistema formal de controlo e implementação de normas de qualidade monitorizado por entidades externas no Grupo Starwood e no Resort Pine Clifs em particular. No entanto, é referido o cuidado que tem em procurar que os seus fornecedores incluam nos seus processos as normas pelas quais se regem. Dão igualmente preferência a fornecedores locais, pois permitem uma relação mais personalizada e estreita facilita tempos de resposta mais rápidos. Ao mesmo tempo que permite e contribui para o desenvolvimento económico local.</p>	1
Accionistas	Não respondeu	0
		Total 3

Fonte: Elaboração própria tendo por base a análise de conteúdo da entrevista, conforme anexo nº 2

5.2.4 GH *Robinson*

O hotel resort *Robinson Club* Quinta da Ria de 4 estrelas (www.robinson-portugal.com) fica localizado em Tavira, Vila Nova de Cacela, no Parque Natural da Ria Formosa. Foi inaugurado em 2008 e oferece excelentes instalações desportivas e de Spa. Conta com um total de 285 quartos e suítes e, igualmente com 2 campos de golfe, sendo por isso apresentado como um hotel de golfe. Oferece estadias com tudo incluído (pequeno-almoço, almoço e jantar). Não foi possível localizar na internet uma página com outra informação que não comercial deste importante GH Alemão, pertencente ao operador turístico TUI, e que em Portugal e Espanha explora os *resorts*, Quinta da Ria; *Cala Serena*; *Esquinzo Playa*; *Jandia Playa* e *Playa Granada*. Opera clubes de férias em países como: Itália; Marrocos; Egipto; Maldivas; Grécia; Áustria; Suíça; Turquia e Alemanha.

Quadro 11- Comentários e Pontuações GH Robinson

CE e PI	Comentários	P.
Cultura ética organizacional Missão/ Finalidade organizacional	Conforme referido no livro verde este grupo preocupa-se com conseguir proporcionar retorno para os investidores, mas igualmente em realizar objectivos sociais como gerar empregos, algo que presentemente ganha uma importância assinalável. Igualmente consideram as suas acções em defesa do ambiente e criação de estágios para os jovens da região onde está implantado o hotel e o campo de golfe, apoio a actividades e projectos de cariz social como algo inerente à sua natureza de empresa com fins lucrativos mas que pretende ter uma actividade sustentável e que se mantenha por muitos anos. Não nos são indicados dados que indiquem que monitorizam as boas práticas e que sempre que necessário implementam acções correctivas, quer internamente quer por entidades externas.	1
Código de ética / Conduta organizacional	O entrevistado refere-se directamente a “compromissos que temos para com os nossos grupos de interesse, com prioridade para os nossos funcionarios” quando se refere ao código de ética/conduta organizacional, sublinhando a importância da formação contínua dos funcionarios, assim como da informação disponibilizada aquando do seu recrutamento, em que são privilegiados valores como a honestidade, a motivação para o trabalho, a fidelidade à empresa e a comunicação interna e externa. No entanto não afirma que exista um código de ética/conduta organizacional.	1
Relatório social / de sustentabilidade	Este empreendimento, o Quinta da Ria Resort, com os seus dois campos de golfe e hotel, pertencem a investidores portugueses e à multinacional Robinson, que por sua vez pertence ao universo TUI. O entrevistado referiu que o grupo Robinson publica anualmente documentos deste tipo, mas que no entanto não tinha conhecimento de nenhum, nem que se referissem particularmente ao empreendimento quinta da Ria, o que consideramos preocupante.	-1
Comunidade	Segundo o entrevistado a postura do Grupo caracteriza-se por ser de porta aberta a todas as comunidades em que estão inseridos, como é exemplo o apoio que prestam à casa dos rapazes de Vila Real de Stº António. Têm igualmente pouco tempo de actividade, pouco mais de um ano, mas estão satisfeitos com a receptividade que têm tido junto da comunidade. No entanto não foi referido pelo entrevistado nenhum procedimento de monitorização destas acções, dos seus resultados, ou de envolvimento dos funcionários, para além de contribuições financeiras.	1
Ambiente	Neste Grupo hoteleiro, e especificamente neste hotel, principalmente por se encontrar edificado numa zona protegida, o parque natural da Ria Formosa, têm implementado a certificação ISSO 14001, com uma política de envolvimento de todos os grupos de interesse internos, inclusive clientes, coordenados por uma responsável para a área ambiental. Possuem por igualmente algumas características inovadoras do ponto de vista da protecção ambiental. No entanto carecem de um controlo externo e de maior divulgação externa destas	2

Trabalhadores	<p>iniciativas.</p> <p>Como é referido no LV, a prioridade deste grupo é recrutar e manter pessoas com qualificações importantes para o sucesso do grupo, e neste caso, do Hotel Quinta da Ria. Procuram valorizar o mérito como forma de manterem e progredirem os seus trabalhadores em todos os níveis da organização, assim como contínuo feedback sobre a sua performance e do próprio hotel. Mantêm igualmente uma relação próxima com as entidades formadoras e de emprego da região em que estão implementados. Com um formador interno residente no hotel, a gestão das competências e a formação inicial e contínua são uma prioridade. É igualmente feita anualmente uma análise do clima organizacional por uma entidade externa, dando maior credibilidade aos dados obtidos.</p> <p>Um outro ponto referido tanto no LV como no SE e identificado nesta entrevista é a política de comunicação interna do grupo, com publicações próprias online de livre acesso a todos os trabalhadores.</p>	2
Clientes	<p>A relação com os clientes assenta uma vez mais nas boas práticas desenvolvidas dentro do grupo, assentes numa postura de porta aberta em ambiente de cruzeiro, com uma elevada informalidade nas relações entre clientes e funcionários do Hotel. Possuem uma guest manager que se encarrega de resolver quaisquer problemas que surjam, monitorizando continuamente a opinião dos clientes sobre a qualidade do serviço prestado. Assentes na ISO 14001 e no HACCP procuram oferecer os melhores produtos e serviços aos seus clientes.</p>	2
Fornecedores	<p>A política de aplicação do HACCP e as preocupações ambientais levam este grupo a escolher e acompanhar criteriosamente os seus fornecedores. Procuram perceber regularmente o que o mercado tem para oferecer, de forma a conseguirem prestar o melhor serviço possível aos seus clientes. Nesta pesquisa contínua do mercado, abrem a porta sempre que viável a fornecedores locais, desde que apresentem preço e qualidade compatíveis com os seus critérios de selecção.</p>	1
Accionistas	Não houve respostas.	0
		Total 10

Fonte: Elaboração própria tendo por base a análise de conteúdo da entrevista, conforme anexo nº 2

5.2.5 GH Tivoli Hotels & Resorts

O Grupo Tivoli (www.tivolihotels.com) foi fundado em 1933 com o prestigiado Tivoli Lisboa situado na Av. da Liberdade. Sucederam-se investimentos em novas unidades: Tivoli Palácio de Seteais, Tivoli Jardim, Tivoli Sintra e Tivoli Coimbra que nesta ordem abriram ao público. O GH Tivoli Hotels & Resorts tem actualmente 13 unidades em Portugal e 2 no Brasil, sendo

umas das principais cadeias hoteleiras em Portugal com 3.280 quartos em hotéis de 4 e 5 estrelas. É em conjunto propriedade do Rio Forte *Investments* e do GES (Grupo Espírito Santo). Em 1991 o grupo alargou a sua actuação ao Algarve com a aquisição de 3 unidades no Algarve, o Tivoli Lagos, o Tivoli Carvoeiro e o Tivoli Marina Vilamoura. Em 2001, abre ao público o Tivoli Oriente, localizado no Parque das Nações, em Lisboa (antiga Expo'98). Em 2002, com o Tivoli Madeira, o grupo chega à Ilha da Madeira. Em 2004, é adquirido o Tivoli Marina Portimão. Em 2006, o grupo Tivoli *Hotels & Resorts* inicia um processo de internacionalização, adquirindo a sua primeira unidade no Brasil: o Tivoli Ecoresort Praia do Forte, em Salvador da Bahia. Em Fevereiro de 2009, o grupo abre o seu segundo hotel no Brasil, o Tivoli São Paulo – Mofarrej. Em Portugal, e no mês seguinte, abre o sumptuoso Tivoli Victoria, em Vilamoura. Por último, é assinado, também em 2009, um acordo de gestão com o Grupo André Jordan, para as *Residences at Victoria* Clube de Golfe, luxuosos apartamentos localizados à frente do Tivoli Victoria. Garantia de tradição, de qualidade e de conforto, a cadeia Tivoli *Hotel & Resorts* tem preservado a sua personalidade, confirmando o sucesso do seu produto e serviço, na sua própria evolução. Com uma aposta permanente na excelência e na diferenciação.

Quadro 12- Comentários e Pontuações GH Tivoli

CE e PI	Comentários	P.
Cultura ética organizacional Missão/ Finalidade organizacional	Conforme referido no livro verde este grupo destaca-se pela preocupação em de uma forma sustentável e voluntária contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo manifestando-se esta responsabilidade em relação aos seus mais importantes GI e com influência nos seus resultados operacionais. Destaca-se a disponibilização aos seus trabalhadores de forma escrita, visível e acessível a todos a sua política de sustentabilidade, âncora da sua missão enquanto organização. A entrevistada sublinha igualmente a abrangência das acções do grupo em favor da comunidade, a envolvimento dos trabalhadores, com a participação do denominado pivot, responsável pela realização e sucesso de muitas acções e, inclusive dos clientes. Valoriza-se igualmente o facto de monitorizarem e avaliarem os impactos que estas acções têm tido. Ao longo do tempo têm assim construído um conjunto de boas práticas que monitorizam constantemente com acções correctivas sempre que necessário. Tentam assim que haja em todos os hotéis do grupo um conjunto de práticas iguais e identificativas da sua qualidade enquanto grupo hoteleiro.	2
Código de ética / Conduta organizacional	O código de ética / conduta deste grupo centra-se na sua política de sustentabilidade e no esforço contínuo por melhorarem as suas práticas de forma a minorarem os impactos negativos da sua actividade. Nesse sentido, desempenha um papel importante a certificação continua da sua actividade, estando em estudo o início da certificação em RS. A sua política escrita de sustentabilidade afirma de forma clara os princípios de: exceder as expectativas dos clientes; prevenir os riscos para a segurança; minimizar os impactos negativos e prevenir a poluição; contribuir para o desenvolvimento social e económico da comunidade. Igualmente é de valorizar a comunicação destes valores e dos resultados que têm tido, e a sua influência positiva no sucesso do grupo enquanto entidade que procura o lucro e a sustentabilidade da sua actividade empresarial.	2
Relatório social / de sustentabilidade	Este grupo sobressai pela realização de um relatório de análise do sistema, em que se pretende divulgar e analisar internamente os resultados obtidos com a política de certificação. Não existe em concreto um Relatório social/de sustentabilidade, no entanto consideramos que este é um bom documento de trabalho, principalmente para servir de base à realização num futuro, e tendo em conta que pretendem seguir para a certificação em RS, de um relatório social / de sustentabilidade, este sim divulgado externamente e com entidades externas que acompanhem a sua realização e analisem e avaliem os resultados.	1
Comunidade	Segundo a entrevistada a postura do Grupo caracteriza-se por ser de porta aberta a todas as comunidades em que estão inseridos, dando exemplos de actividades e acções em que com a colaboração dos funcionários contribuem para a resolução de alguns problemas, desde do ponto de vista ambiental até	2

	caritativo ou de apoio a projectos de desenvolvimento.	
Ambiente	Neste Grupo hoteleiro têm implementado a certificação ISSO 14001, com uma política de envolvimento de todos os grupos de interesse internos, inclusive clientes, coordenados por uma responsável para a área ambiental. No entanto carecem de um controlo externo e de maior divulgação externa destas iniciativas.	2
Trabalhadores	Valorização do mérito como forma de manterem e progredirem os seus trabalhadores em todos os níveis da organização, assim como contínuo feedback sobre a sua performance e acesso aos prémios anuais a uma Percentagemagem interessante de trabalhadores. Também é de realçar o acesso de todos os trabalhadores a formação inicial, aquilo a que o entrevistado chamou de “curso pestana”. Neste aspecto é também de salientar a política de formação contínua assente no trabalho da academia pestana. É também importante que a análise de clima organizacional seja feita por uma entidade externa, dando maior credibilidade aos dados obtidos. Um outro ponto referido tanto no LV como no SE e identificado nesta entrevista é a política de comunicação interna do grupo, com publicações próprias distribuídas tanto para os clientes internos como externos	1
Clientes	A relação com os clientes assenta uma vez mais nas boas práticas desenvolvidas com os sistemas de certificação ao nível a qualidade. Sem mencionar como, a entrevistada refere que monitorizam continuamente a opinião dos clientes sobre a qualidade do serviço prestado, e que tentam que os clientes participem nos seus esforços de melhoria contínua, dando o exemplo da redução de resíduos.	1
Fornecedores	A política de sustentabilidade assente nas boas práticas decorrentes dos processos de certificação abrange igualmente a relação que estabelecem com os seus fornecedores, a quem é distribuído um manual de boas práticas com monitorização dos seus procedimentos. As parcerias com os fornecedores, tendem a ter um carácter contínuo, com abrangência a todo o grupo. Procuram perceber regularmente o que o mercado tem para oferecer, de forma a conseguirem prestar o melhor serviço possível aos seus clientes a um preço justo. Nesta pesquisa contínua do mercado, abrem a porta sempre que viável a fornecedores locais, embora privilegiem fornecedores que sejam capazes de chegar a todo o grupo.	2
Accionistas	Este grupo hoteleiro pertence a um importante grupo nacional cotado em bolsa, sendo obrigado a cumprir com as disposições próprias de empresas cotadas em bolsa. Realiza um forte esforço em investimento contínuo em novos hotéis e na remodelação de hotéis já existentes, possuindo igualmente unidades hoteleiras em diversos países, com especial incidência nos de expressão portuguesa.	1
		Total 14

Fonte: Elaboração própria tendo por base a análise de conteúdo da entrevista, conforme anexo nº 2

5.2.6 GH Vila Galé

O grupo Vila Galé (www.vilagale.pt) é um dos principais grupos hoteleiros nacionais e integra o ranking das 250 maiores empresas hoteleiras mundiais. O grupo é composto por diversas sociedades, das quais se destaca, pela sua dimensão e importância, a Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A., que integra o *Rating* 1 das empresas nacionais. Esta sociedade, constituída em 1986, dedica-se à exploração e gestão de todas as unidades hoteleiras que integram o grupo. Ainda, à realização de projectos e à construção de novos empreendimentos turísticos. O grupo Vila Galé é actualmente responsável pela gestão de 23 unidades hoteleiras: 17 em Portugal – Algarve, Beja, Cascais, Ericeira, Estoril, Lisboa, Coimbra, Porto e Madeira – e 6 no Brasil – Fortaleza, Caucaia, Salvador, Guarajuba, Pernambuco e Angra dos Reis – com um total de 11 918 camas. O grupo tem ainda em fase de projecto duas novas unidades hoteleiras em território nacional, o Vila Galé Sintra e o Vila Galé Tejo. Dia 1 de Abril de 2009 a Vila Galé abriu a sua mais recente unidade em Portugal, o Vila Galé Coimbra que tendo como conceito base ‘*Leisure & Conference*’, dirige-se não só ao turismo de negócios como também ao turismo de lazer. Seguiu-se, em Outubro, a abertura do Vila Galé Cumbuco no Brasil (Estado do Ceará). A Vila Galé, S.A conta hoje em dia com cerca de 2700 funcionários e grande parte do seu sucesso deve-se à estreita ligação que existe entre todos eles, formando uma equipa coesa com uma enorme paixão pela hotelaria e pelo turismo nacional. O capital da Vila Galé, S.A. é integralmente português e encontra-se dividido por Jorge Rebelo de Almeida, José Silvestre Lavrador e Maria Helena Jorge e FCR - Fundo de Capital de Risco da Caixa Geral de Depósitos, sendo o Conselho de Administração presidido pelo primeiro.

O grupo vila galé define a sua missão com a frase "sempre perto de si", aliada aos oito valores próprios que tem mantido ao longo dos 23 anos de existência: a **valorização** dos seus colaboradores, dando-lhes oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira; a **inovação** nos produtos e serviços prestados tendo em vista a satisfação das necessidades dos clientes externos; a **lealdade** nos compromissos assumidos com os clientes interno e externo, não prometendo o que não é possível cumprir; a **ambição** quando procura melhorar a qualidade de serviços, produtos e do crescimento sustentado; a **garantia** da qualidade dos produtos e serviços adequando-os às expectativas dos clientes; a **acessibilidade** e disponibilidade no atendimento dos clientes interno e externo; a **liberdade** no exercício das diferentes funções, incentivando a criação de novas ideias com o objectivo de melhorar a qualidade do serviço prestado; a **eficiência** na resposta às solicitações dos clientes: interno e externo.

Quadro 13- Comentários e Pontuações GH Vila Galé

CE e PI	Comentários	P.
Cultura ética organizacional Missão/ Finalidade organizacional	<p>O entrevistado centrou o seu discurso na importância de conseguirem um crescimento do grupo sustentado no valor que dão aos trabalhadores e à criação e manutenção de emprego de qualidade, como forma de conseguirem manter um serviço de qualidade e que se distinga nos mercados em que estão inseridos.</p> <p>Esta política de melhoria contínua do destino, juntamente com a preocupação em investir no emprego e na formação contínua dos seus colaboradores, assim como na orçamentação para actividades sociais, que permite ao grupo intervir principalmente em organizações sem fins lucrativos é um ponto que consideramos ser uma força importante, referidos tanto no LV como no SE.</p> <p>No entanto, e apesar de ter um conjunto de valores e princípios disponíveis na sua página Web, consideramos preocupante o facto de o entrevistado não se ter referido no seu discurso a uma declaração de valores e código de ética formal, escrito e acessível a todos os GI, assim como relatório de sustentabilidade.</p>	1
Código de ética / Conduta organizacional	<p>Dentro do grupo existem um conjunto de normas e valores escritos em manuais e distribuídos aos colaboradores que promovem o funcionamento da empresa utilizando essencialmente as acções de formação internas promovidas pela “Academia Vila Galé” para reavivar a memória. No entanto não foi referido nem apresentado um código de ética que fosse distribuído e conhecido.</p>	-1
Relatório social / de sustentabilidade	<p>Não existe um relatório social/de sustentabilidade, mas sim um pacto social, que no entanto não é divulgado mas analisado internamente e pode servir como base para tomar decisões estratégicas. Só por si, a existência de um pacto social, já pode ser encarado como um ponto positivo. No entanto o entrevistado não conseguiu concretizar as implicações que tem, como é negociado e acordado, como é monitorizado, etc.</p>	-1
Comunidade	<p>O entrevistado apresenta exemplos de apoios junto da comunidade onde estão inseridos e, volta a reforçar, principalmente no contexto do aumento do desemprego em que esta entrevista foi realizada, o esforço em investirem em novos empreendimentos com a consequente importante criação de emprego.</p> <p>Como pontos para melhorar em relação ao GI comunidade salientamos a implementação e desenvolvimento de campanhas a favor de mudanças na protecção do ambiente, em melhorias da performance ambiental e, no desenvolvimento da sociedade, assim como apoiar os empregados em actividades filantrópicas e principalmente a divulgação da sua performance social e ambiental, algo que associamos à não existência de um Relatório social/de sustentabilidade</p>	1
Ambiente	<p>O grupo assume algumas medidas que à primeira vista são importantes, como a participação e envolvimento do cliente,</p>	1

Trabalhadores	<p>instalação de painéis solares, reciclagem e tratamento de resíduos, associação de melhoria dos resultados operacionais com políticas ambientais. mas que peca por estas práticas se apresentarem, à primeira vista, desgarradas de uma política ambiental para o conjunto dos hotéis do Grupo, uma vez que não possuem nenhuma certificação ambiental, monitorizada quer internamente quer por entidades externas e com objectivos claros. No entanto pertencem ao “Responsible Hotel Clube”.</p> <p>É de realçar o acesso de todos os trabalhadores à formação contínua, fornecida por formadores internos inseridos na academia Vila Galé. É também importante a análise de clima organizacional feita nos últimos 3 anos, no entanto o entrevistado não referiu se foi feito por uma entidade externa, de forma a dar maior credibilidade aos dados obtidos.</p> <p>Um outro ponto referido tanto no LV como no SE e identificado nesta entrevista é a política de comunicação interna do grupo, com publicações próprias distribuídas tanto para os clientes internos como externos.</p>	2
Clientes	<p>Valoriza-se igualmente a atenção que dão à questão da higiene, relacionada com o negócio em que estão inseridos e à perspectiva transversal que têm deste assunto, assim como a colaboração com empresas externas ao nível da SHST.</p> <p>Valoriza-se a auscultação contínua e a intervenção imediata. Estão a trabalhar para terem brevemente um sistema de avaliação em 360°, que terá que ser contínua e transversal a toda a organização. Centraram em 2009 a atenção nos objectivos de satisfação do cliente, relegando a facturação para 2º plano, e utilizam como ferramenta essencial para a concretização desse objectivo os trabalhadores como vínculo de contacto com o cliente, incentivando-o para o preenchimento de questionários de satisfação.</p>	1
Fornecedores	<p>No entanto, e talvez por não serem certificados, não foi referido pelo entrevistado nenhum sistema externo de monitorização da aplicação deste sistema e resultados alcançados, o que nos pareceu um ponto importante a ser melhorado.</p> <p>Têm uma política de estabelecer parcerias com os fornecedores, mas procuram perceber regularmente o que o mercado tem para oferecer, de forma a conseguirem prestar o melhor serviço possível aos seus clientes. Nesta pesquisa contínua do mercado, abrem a porta a fornecedores que sejam capazes de chegar a todo o grupo.</p>	1
Accionistas	<p>Este grupo possui um conjunto pequeno de accionistas, não está em bolsa, e a sua política do ponto de vista financeiro centra-se no equilíbrio de contas e no reinvestimento contínuo em novos hotéis e na criação de emprego.</p>	1
		Total 6

Fonte: Elaboração própria tendo por base a análise de conteúdo da entrevista, conforme anexo nº 2

5.2.7 GH Pestana *Hotels & Resorts*

O Grupo Pestana (www.pestana.com) cuja origem remonta a 1972, por ocasião da fundação da M & J Pestana - Sociedade de Turismo da Madeira, desenvolve a sua actividade principalmente no sector do Turismo, tendo ainda interesses na Indústria e nos Serviços. De empresa eminentemente local ou regional, hoje em dia o Grupo Pestana é claramente o maior grupo português no sector do Turismo, sendo a sua cadeia hoteleira PH&R - Pestana Hotéis & Resorts com as actuais 42 unidades e cerca de 8.700 quartos, a maior cadeia de origem portuguesa. O processo de internacionalização está em curso existindo já presenças consolidadas no Brasil, Moçambique, África do Sul, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Argentina e Venezuela. Está prevista a sua extensão para outros mercados, nomeadamente Inglaterra (Londres).

Na área do lazer, o Grupo Pestana possui actualmente além dos 42 hotéis (10 na Madeira, 8 no Algarve, 3 em Lisboa/Cascais/Sintra, 1 no Porto, 9 no Brasil, 1 na Argentina, 1 na Venezuela, 3 em Moçambique, 1 na África do Sul, 1 em Cabo Verde e 3 em S. Tomé e Príncipe), 6 empreendimentos de *Vacation Club*, 4 campos de golfe, 2 empreendimentos imobiliário/turístico (3 em construção no Brasil e São Tomé e Príncipe), 2 concessões de jogo para casino, Casino da Madeira e Casino em S. Tomé e Príncipe, participação numa companhia de aviação charter, uma agência de viagens e três operadores turísticos.

A partir de 2003 o Grupo Pestana assumiu a gestão da rede das Pousadas de Portugal, assumindo assim o destino das 43 Pousadas existentes no território nacional e promoveu a sua internacionalização. O universo destas entidades emprega mais de 6.000 colaboradores.

Quadro 14- Comentários e Pontuações GH Pestana

CE e PI	Comentários	P.
Cultura ética organizacional Missão/ Finalidade organizacional	Neste grupo valoriza-se o facto de terem escrita de forma visível e acessível a todos a sua missão, considerando o entrevistado que para a sua realização é importante que os funcionários se sintam satisfeitos e realizados no seu trabalho. Possuem segundo o entrevistado uma visão pragmática sobre a forma como estão na sociedade, “O grupo Pestana está em países onde as pessoas vivem com rendimentos muito baixos, e compreendemos que podemos contribuir para melhorar a qualidade devida dessas pessoas, contribuindo ao mesmo tempo para melhorar a qualidade do destino, o que igualmente a médio e longo prazo nos beneficia, mesmo que possa em dado momento reduzir um pouco a nossa rentabilidade imediata. Esta política de melhoria contínua do destino, juntamente com a preocupação em investir no emprego, medição do clima organizacional e, na formação contínua dos seus colaboradores, assim como numa escolha criteriosa de projectos junto da comunidade onde pretendem investir, é um ponto que consideramos ser uma força importante, referidos tanto no LV como no SE.	2
Código de ética / Conduta organizacional	Valorização da postura ética e moral, aceitam estar em mercados em que os sistemas legais, políticos, económicos, fiscais, são credíveis e transparentes. Valorização de valores como a justiça, no rigor e na seriedade. Dentro do grupo funciona a meritocracia, assente numa estrutura muito achatada em que a principal referência é o presidente do Conselho de administração, suportado na academia pestana, principal difusora desta cultura.	1
Relatório social / de sustentabilidade	O facto de não existir um Relatório social/de sustentabilidade, coloca em causa a validação externa de pontos que considerámos anteriormente como importantes, e outros que vamos referir nos GI. Consideramos esta falta como uma preocupação importante, que necessita de ser corrigida a breve prazo, algo que a que o entrevistado se refere quando afirma que tinham criado um grupo de trabalho para ainda este ano iniciarem o processo de recolha de informação necessária a terem este documento disponível aos GI.	-2
Comunidade	Aprecia-se o esforço do GH A em seleccionar de forma criteriosa os projectos sociais que possam ter um impacto significativo nas comunidades em que estão inseridos, sem com isso limitar o acesso de pessoas ou organizações responsáveis, com projectos com qualidade, a usufruírem do seu apoio, quer seja financeiro, material ou humano. Valoriza-se ainda o esforço por captar novos talentos através da parceria com escolas e centros de formação na realização de estágios e posteriores oportunidades que podem surgir com benefícios para a empresa e para a comunidade. Como pontos para melhorar em relação ao GI comunidade salientamos a implementação e desenvolvimento de campanhas	1

Ambiente	<p>a favor de mudanças na protecção do ambiente, em melhorias da performance ambiental e, no desenvolvimento da sociedade, assim como apoiar os empregados em actividades filantrópicas e principalmente a divulgação da sua performance social e ambiental, algo que associamos à não existência de um Relatório social/de sustentabilidade</p>	1
Trabalhadores	<p>O grupo assume algumas medidas que à primeira vista são importantes, como a utilização de águas de estações de tratamento de águas residuais para a rega de campos de golfe, e a construção e utilização de uma central dessalinizadora em Alvor, única em Portugal continental, e que contribuí para uma redução da pressão sobre um recurso importante e raro, principalmente no Algarve, como é a água potável, mas que peca por estas práticas se apresentarem, à primeira vista, desgarradas de uma política ambiental para o conjunto dos hotéis do GH A, monitorizada quer internamente quer por entidades externas e com objectivos claros.</p> <p>Valorização do mérito como forma de manterem e progredirem os seus trabalhadores em todos os níveis da organização, assim como contínuo feedback sobre a sua performance e acesso aos prémios anuais a uma Percentagemagem interessante de trabalhadores. Também é de realçar o acesso de todos os trabalhadores a formação inicial, aquilo a que o entrevistado chamou de “curso pestana”. Neste aspecto é também de salientar a política de formação contínua assente no trabalho da academia pestana. É também importante que a análise de clima organizacional seja feita por uma entidade externa, dando maior credibilidade aos dados obtidos.</p>	2
Clientes	<p>Um outro ponto referido tanto no LV como no SE e identificado nesta entrevista é a política de comunicação interna do grupo, com publicações próprias distribuídas tanto para os clientes internos como externos</p> <p>A esmagadora maioria dos pontos referidos no LV e no SE encontram-se realizados. Salientamos a importância que o grupo dá a uma relação de longo prazo com os seus clientes. 50% das vendas são realizadas com clientes repetentes. Ao espírito inovador quando lançaram em Portugal o time-sharing, que continua a ser importante na fidelização de clientes. A importância que dão em cobrar um preço justo pela qualidade dos produtos e serviços que disponibilizam, e o retorno positivo que têm dessa política. Nesse sentido valoriza-se também a auscultação contínua e a intervenção imediata. Têm um sistema electrónico de recolha de comentários dos clientes, o “Guest Comments Online”, da responsabilidade de uma empresa norte-americana, a LRA, e onde é visível a importância de terem uma atitude proactiva no desempenho das suas funções.</p>	2
Fornecedores	<p>Têm uma política de estabelecer parcerias com os fornecedores, de 2 ou 3 anos, com abrangência a todo o grupo. Apreciam a opinião dos clientes para analisarem o serviço prestado pelos seus fornecedores, mas procuram perceber regularmente o que o mercado tem para oferecer, de forma a conseguirem prestar o</p>	1

Accionistas	<p>melhor serviço possível aos seus clientes a um preço justo. Nesta pesquisa contínua do mercado, abrem a porta sempre que viável a fornecedores locais, embora privilegiem fornecedores que sejam capazes de chegar a todo o grupo.</p> <p>Este grupo possui um accionista único, pelo que a transparência e comunicação para com esse accionista é total. Publicam os seus resultados operacionais para todos os GI, especialmente os trabalhadores, com os quais distribuem os lucros obtidos anualmente. Realizam um grande esforço em investimento contínuo em novos hotéis em diversos países, com especial incidência nos de expressão portuguesa.</p>	1
	Total	9

Fonte: Elaboração própria tendo por base a análise de conteúdo da entrevista, conforme anexo nº 2

5.2.8 – GH CS (Carlos Saraiva)

O GH CS (www.cshotelsandresorts.com) disponibiliza na sua página na Internet unicamente informação relativa aos hotéis disponíveis e outros produtos como golfe, sendo possível a partir da página realizar reservas e marcações. Os Hotéis que o grupo tem em funcionamento e em construção para iniciarem o seu funcionamento brevemente são:

Algarve

- CS São Rafael Suite Hotel
- CS São Rafael Atlantic Hotel.
- CS Salgados Dunas Suite Hotel
- CS Salgados Golf & Beach Hotel
- CS Morgado Golf Hotel
- CS Algarve Palace Hotel
- CS Salgados Dunas Hotel

Madeira

- CS Madeira Atlantic Resort & Sea Spa

Alentejo

- CS Hotel do Lago Montargil **Douro**
- CS Vintage Douro Hotel
- Pousada CS Solar da Rede
- CS Cubas Douro Hotel

Porto

- Cs Vintage Oporto Hotel

Lisboa

- CS Vintage Lisboa Hotel
- CS Palace Lisboa Hotel
- CS Vintage Bairro Alto

Quadro 15- Comentários e pontuações do GH CS (Carlos Saraiva)

CE e PI	Comentários	P.
Cultura ética organizacional Missão/ Finalidade organizacional	Neste grupo, que está ainda à pouco tempo a trabalhar no sector hoteleiro, sentem-se carências na definição de uma política clara, escrita e compreensível por todos, quanto às questões da CE e da RSO. Enquanto isso não acontecer, aquilo que o administrador transmite, parece ser vago e disperso. No entanto valoriza-se o esforço realizado na criação e manutenção de emprego, formação contínua, a ideia expressa relativamente a ultrapassar as expectativas do cliente, pois, só dessa forma o hotel será rentável, manterá os colaboradores, corresponderá aos compromissos com fornecedores, com a sociedade, com o accionista, conforme afirma o entrevistado.	1
Código de ética / Conduta organizacional	Apesar de ser um grupo em início de actividade no sector hoteleiro, tem já tradição no sector imobiliário, pelo que seria de esperar que este processo fosse feito com mais celeridade. O facto de não terem ainda nada escrito impede o administrador de indicar valores transversais a toda a organização, para além do da sustentabilidade do negócio. No entanto é de valorizar a ideia que o surgimento de um código de ética/conduta organizacional vai depender da participação de todos os intervenientes organizacionais. De qualquer forma, a não existência nem a ideia de quando isso irá acontecer, e a falta de formação nesse sentido, é considerado como uma preocupação que necessita de correcção no mais curto espaço de tempo	-2
Relatório social / de sustentabilidade	O facto de não construírem nem terem planos para realizar este documento é considerado como uma preocupação importante. Entendemos pelas respostas obtidas no grupo anterior, que levará algum tempo até que se concretize o surgimento de um documento desta natureza.	-2
Comunidade	Não existe um envolvimento por parte dos trabalhadores em programas de apoio à comunidade, assim como a administração não tem ainda uma ideia clara do que deve fazer a esse nível, quais os objectivos a atingir, quanto investir e onde. Consideramos por isso que esta é uma preocupação que deve ser tida em conta, apesar de apoiarem os bombeiros de Albufeira, assim como pretendem apoiar a construção de um lar para idosos.	1
Ambiente	Apesar de não terem nenhuma certificação ambiental é de valorizar a importância que dão à poupança de água e de energia eléctrica, assim como ao orgulho que têm na bandeira azul que ostenta a praia de que são concessionários, pretendendo-a manter por muitos anos. Possuem igualmente uma equipa de qualidade e ambiente. Apresentam-se no entanto como aspectos	1

	negativos o facto de não terem certificação ambiental, apesar de pretenderem iniciar o processo em 2009. Assim como de não conseguirem medir o retorno do investimento a nível ambiental, nem acreditarem que isso seja possível.	
Trabalhadores	Valoriza-se a importância que dão aos trabalhadores internos e à possibilidade que oferecem em progredirem profissionalmente dentro do grupo, apostando igualmente na sua evolução em termos de competências. Apesar do objectivo de terem um sistema integrado de qualidade, o facto de ainda não possuírem nenhuma certificação, volta a ser um ponto negativo, neste caso ao nível da SHST. Ao nível da comunicação, do ponto de vista interno, seguem uma lógica não escrita, baseada nas relações pessoais e no bom-senso, o que dificulta a avaliação da eficácia dos processos de comunicação internos. O entrevistado refere que o grupo procura ter um número equilibrado de homens e mulheres ao serviço, e que o que diferencia as pessoas é a qualidade do seu trabalho.	1
Clientes	O sublinhado numa actividade de “pessoas para pessoas” é um ponto a favor numa actividade cuja base de sustentação é a oferta de produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam, assente em relações duradouras com os clientes, compreendendo as suas expectativas e necessidades, correspondendo com superior qualidade, segurança, fiabilidade e serviço. Para isso é fundamental aquilo em que se aplicam: “em relação ao nosso serviço, ouvimos e perguntamos tudo. Medimos muito o seu nível de satisfação (clientes), e tentamos que essa informação não se perca nunca. Uma queixa, a existir, tem de ficar resolvida. No entanto apresenta-se como ponto negativo o facto de à data da entrevista ainda estarem no início do processo de certificação da qualidade, “... contamos ter o processo terminado no prazo de um ano...” nem terem referido alguma entidade externa que avalie a sua performance junto dos clientes e a forma como são avaliados por estes.	1
Fornecedores	Valoriza-se o facto de procurarem acompanhar com regularidade o serviço e os produtos adquiridos aos seus fornecedores, o que lhes permite manter um cadastro de cada fornecedor. No entanto, sublinha que se não está satisfeito com qualquer um deles, simplesmente procura outro fornecedor, e que “os fornecedores devem preocupar-se mais connosco do que nós com eles”. É também interessante o facto, de apesar de a actividade hoteleira do grupo não estar ainda certificada a nenhum nível, se preocuparem que os seus fornecedores o estejam.	1
Accionistas	Este grupo possui um accionista único, pelo que a transparência e comunicação é total. Os investimentos do grupo na área hoteleira têm sido importantes, principalmente na construção de novos hotéis, tanto de 4 como de 5 estrelas. Até ao final de 2011 o total de hotéis no Algarve deverá triplicar os números actuais de 3 hotéis. No entanto, e como refere o entrevistado, neste hotel em particular, já conseguem dar mais-valias.	1
		Total 3

Fonte: Elaboração própria tendo por base a análise de conteúdo da entrevista, conforme anexo nº 2

5.3- Conclusões da análise qualitativa às entrevistas aos grupos hoteleiros participantes

Conforme se pode verificar no quadro 16 a esmagadora maioria dos entrevistados referiu que não realizavam, não pretendiam realizar, ou desconheciam a existência de um relatório de responsabilidade social. O único GH que realiza este relatório utiliza-o unicamente como documento interno de trabalho e ao qual a maioria dos trabalhadores não têm acesso. Conforme refere Spiller (2000), as pontuações negativas representam uma **preocupação** ou **preocupação importante**, que como acontece nestes casos representam um conjunto de situações que devem ser corrigidas num futuro próximo.

Quadro 16- Pontuação Scorecard Ético dos Grupos Hoteleiros

CE e PI	Hotéis Real	Riu	Starwood	Robinson	Tivoli	Vila Galé	Pestana	CS
Cultura ética organizacional								
Missão/ Finalidade organizacional	1	1	1	1	2	1	2	1
Código de ética / Conduta organizacional	-1	2	-1	1	2	-1	1	-2
Relatório social / de sustentabilidade	-2	-2	-2	-1	1	-1	-1	-2
Comunidade	1	-2	1	1	2	1	1	1
Ambiente	1	1	0	2	2	1	1	1
Trabalhadores	1	1	2	2	1	2	1	1
Clientes	1	1	1	2	1	1	2	1
Fornecedores	1	1	1	1	2	1	1	1
Accionistas	1	1	0	0	1	1	1	1
Total	4	4	3	10	14	6	9	3

Fonte: Elaboração própria, tendo como base o resultado da análise e preenchimento do SE de cada um dos hotéis participantes

Da mesma forma, alguns dos entrevistados referiram não ter escrito um código de ética ou de conduta, baseando-se na tradição oral, nos exemplos de fundadores, administradores ou outros funcionários, assim como no senso comum daquilo que devem ser os comportamentos numa unidade hoteleira. Surgem no entanto GH que dão uma grande importância ao facto de terem escrita de uma forma rígida e muito trabalhada, divulgada constantemente e base da formação

de todos os trabalhadores, um conjunto de regras escritas ou código de conduta do grupo. No entanto, não são a maioria dos grupos entrevistados.

Também, por não possuírem os conhecimentos necessários, 2 dos entrevistados não reponderam às questões referentes à PI accionistas. Na maioria dos GH, o capital está ou centralizado num único proprietário, num número restrito de sócios, ou pertence a grupos multinacionais, com capital disperso por vários accionistas desconhecidos, e cuja dinâmica de investimento e distribuição de proveitos é desconhecida dos entrevistados.

Em relação à PI grupo de interesse comunidade, todos eles desenvolvem uma ou outra actividade com impacto nas comunidades em que estão inseridos. Destacam-se os GH Tivoli e Pestana, por serem criteriosos nos projectos que escolhem para financiarem e pela política sistemática de envolvimento dos trabalhadores, com análise e avaliação dos resultados obtidos. De resto, na maioria dos GH entrevistados deparamo-nos com acções junto da comunidade desgarradas de uma política da organização pensada para ter impacto junto das comunidades onde estão inseridos, sem objectivos definidos nem avaliação de resultados, e com nenhum ou com um simples e ocasional envolvimento dos trabalhadores. Não existe igualmente uma definição de áreas onde intervir, se a nível social, ambiental, económico, cultural, entre outros.

Quanto à PI Ambiente os GH Robinson e Tivoli sobressaem por terem uma certificação ambiental, no entanto, pecam por não divulgarem mais as suas acções em prol do ambiente nem terem uma monitorização externa e independente da sua performance ambiental. De resto, a maioria dos Grupos entrevistados põem em prática acções em favor do ambiente e que procuram minorar os efeitos negativos da sua actividade, principalmente em relação ao consumo de energia e água, à produção de resíduos, ao impacto na paisagem, tentando mesmo envolver os clientes neste esforço.

Na PI Trabalhadores a maioria dos GH entrevistados referem dar importância a questões como: o recrutamento de profissionais qualificados; carreiras internas em que o mérito é o factor determinante para a progressão dos trabalhadores; formação contínua e comunicação interna com publicações periódicas e reuniões diárias entre chefias e trabalhadores e análise periódica do clima organizacional, são características que facilmente encontramos nos discursos dos entrevistados. No entanto GH como Riu, Tivoli, Pestana e CS ligam com maior sublinhado a performance dos seus trabalhadores à distribuição de benefícios ligados à

produtividade e aos resultados económicos, à formação contínua e a relações estreitas com entidades de formação locais, onde recrutam preferencialmente os seus trabalhadores. No entanto, são todos classificados com 1 por na sua maioria não terem uma entidade externa que realmente acompanhe as práticas e as políticas de recursos humanos ao nível da igualdade de oportunidades, certificação da saúde e segurança no trabalho, práticas de subcontratação e utilização de estagiários para substituir trabalhadores dispensados ou que tenham entrado na reforma, assim como implementar e desenvolver internamente um espírito de comunidade e de missão social, com objectivos e actividades programadas anualmente com a participação directa de todos os trabalhadores.

Em relação à PI clientes, a esmagadora maioria dos pontos referidos no LV e no SE encontram-se realizados. No entanto, ainda poucos GH têm alguma certificação. Apesar disso, a esmagadora maioria atribui grande importância à satisfação dos interesses dos seus clientes, socorrendo-se de questionários, escritos, na sua maioria já electrónicos, que permitem a auscultação contínua e a intervenção imediata, e onde é visível a importância de terem uma atitude proactiva no desempenho das suas funções. Estes questionários são ou desenvolvidos por eles, ou por entidades externas, para conseguirem perceber rapidamente e de uma forma contínua a opinião dos seus clientes sobre o grupo e serviços prestados, tentando intervir sempre que necessário de forma rápida e efectiva. O GH Pestana referiu a importância de terem clientes que voltem ao hotel, assim como salientaram a importância de terem produtos inovadores, como o caso do Time-sharing de que foram pioneiros.

Quanto à PI Fornecedores todos os GH entrevistados obtiveram como pontuação 1, uma vez que na sua esmagadora maioria referiram a importância de manterem relações estáveis com estes parceiros, e de colaborarem com eles na obtenção de melhores serviços e produtos, para que desta forma consigam manter clientes satisfeitos, no entanto também afirmam desenvolverem um trabalho de prospecção contínua do mercado ou abrirem periodicamente concursos para fornecimento de produtos e serviços. O GH Tivoli, tendo em conta o conjunto de certificações que possui, desenvolve um trabalho contínuo e sistemático de selecção de fornecedores certificados e de divulgação das boas práticas a que os fornecedores têm de corresponder. O GH RIU dá preferência a fornecedores indicados pela sede, que tenham capacidade de fornecer este grupo multinacional, de forma a terem os mesmos padrões de qualidade em qualquer hotel do grupo espalhado pelo mundo. Excepto um, todos os GH afirmaram não discriminar os fornecedores locais, desde que tenham um serviço ou produto

de qualidade e a preço competitivo, mas não mostraram terem contratos de preferência ou exclusividade com algum fornecedor algarvio.

Conforme se pode verificar pelo quadro 16, a pontuação que ocorreu com maior preponderância entre todas as PI avaliadas nos GH entrevistados foi de 1, **indo ao encontro do que sugeria o próprio Spiller (2000)**, de que se esperava uma pontuação positiva com possibilidade de melhoria em todos os aspectos a avaliar. Ao existirem pontos negativos, de -1 e -2 obrigou a que a nota final registada em alguns GH, apesar de não ser negativa, estivesse muito próxima de 0. Só um dos grupos entrevistado esteve próximo da nota máxima, que seria 18. Este grupo destacou-se por ser o único que tem de uma forma sistemática implementado sistemas de certificação que abrangem a qualidade, o ambiente, a segurança, higiene e saúde no trabalho e a segurança e higiene alimentar. Tem claramente definido uma política de sustentabilidade, disponível a todas as PI num documento escrito e, esperam brevemente certificarem-se ao nível da RSE. No entanto, não elaboram nem possuem um Relatório Social/de Sustentabilidade, o que realizam é um documento de trabalho interno, que analisa os resultados ao nível da qualidade, que não é divulgado a todas as PI mas debatido unicamente pelas chefias. No entanto, ao iniciarem o processo de certificação ao nível da RSE, esta limitação será certamente ultrapassada.

Os restantes, apesar de possuírem alguns bons exemplos, ainda não conseguiram dar este salto qualitativo, pelo que muitas das medidas e políticas que apresentam aparecem de uma forma avulsa e sem uma base estratégica clara onde os resultados alcançados podem ser claramente medidos e conhecidos por todas as PI.

Apesar da atenção que nos últimos anos tem sido dada às questões éticas relacionadas com o comportamento dos gestores e com as práticas empresariais, as origens desta actual crise económica internacional, levam-nos a pensar que muito tem ainda que ser feito. É reconhecido que as empresas, os gestores e profissionais na área da Hotelaria e do Turismo enfrentam por parte dos accionistas, num mercado instável sob características conjunturais ligadas à economia, à política, a fenómenos naturais e sociais, uma pressão constante para os resultados, provocando uma enorme tensão.

Os sectores turístico e hoteleiro possuem características próprias que os distinguem da maioria das outras actividades, entre elas destacam-se a precariedade da maioria dos contratos

realizados com trabalhadores, determinados na sua maioria por políticas que privilegiam os baixos salários e os trabalhadores precários e pouco qualificados, a influência da sazonalidade, a necessidade de redução de custos nas épocas baixas e de lucros na época alta, pressão sobre a quantidade em detrimento da qualidade, imagem associada a excessos urbanísticos, consumo em grande escala de recursos naturais como a água e produção de resíduos em grandes quantidades.

Esta realidade pode originar políticas e comportamentos questionáveis do ponto de vista ético e da RSE, que podem não ajudar para uma imagem positiva deste sector de actividade com crescente importância nas nossas sociedades.

Ao apresentar unicamente a visão de uma parte interveniente no dia-a-dia de grupos hoteleiros a operarem no Algarve, neste caso dos administradores, temos consciência de correr o risco de parecermos parciais e de não conseguirmos traduzir todas as opiniões sobre esta importante matéria da CE e da RSE. No entanto, entendemos que os seus testemunhos conseguem demonstrar de uma forma clara as principais opções e o estado actual da CE e da RSE nas organizações que administram.

A esmagadora maioria das PI avaliadas nos GH que aceitaram participar neste estudo, obtiveram como pontuação 1, o que significa que estes GH conseguem realizar uma parte interessante dos requisitos apresentados tanto no SE como no LV, apesar de ainda terem trabalho a desenvolver.

Um exemplo paradigmático, desse trabalho a desenvolver é o caso da PI ambiente, no GH Pestana, em que o grupo assume algumas medidas que à primeira vista são interessantes, como a utilização de águas de estações de tratamento de águas residuais para a rega de campos de golfe, e a construção e utilização de uma central dessalinizadora em Alvor, única em Portugal continental, e que contribuí, apesar dos custos de exploração (consumo elevado de energia) e manutenção elevados para uma redução da pressão sobre um recurso importante e raro, principalmente no Algarve, como é a água potável, mas que peca por esta prática se apresentar, à primeira vista, desgarrada de uma política ambiental para o conjunto dos hotéis do GH Pestana, monitorizada por entidades externas e com objectivos claros.

Como estamos a falar de GH com dimensões consideráveis, tanto do ponto de vista nacional, como internacional, e que representam pela sua diversidade alguns dos melhores exemplos de

estruturas hoteleiras, contamos que estas conclusões, que posteriormente serão disponibilizadas a cada um dos GH participantes, possam ser motivo de reflexão e melhoria das suas práticas ao nível da CE e da RSE, assim como os possam fazer reflectir sobre a sua possível importância na captação de CEP.

Capítulo 6 – Análise da atração de grupos hoteleiros de 4 e 5 estrelas a operar no Algarve sobre candidatos de elevado potencial com base na sua cultura ética e práticas de responsabilidade social empresarial.

Neste capítulo são analisados os dados recolhidos através da aplicação do questionário referido no capítulo 4. Estes dados foram submetidos a tratamento através de técnicas estatísticas com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences* versão 18.

6.1- Análise de frequências

6.1.1- Dados Biográficos

Quadro 17- Sexo

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Masculino	132	49,6	51,8
	Feminino	123	46,2	100,0
	Total	255	95,9	
Em falta	Sistema	11	4,1	
Total		266	100,0	

Proporção muito semelhante entre homens e mulheres participantes no estudo, com ligeira diferença a favorecer os homens com 132 (49,6%) respondentes, e as mulheres com 123 (46,2%) respondentes. Dos 266 respondentes, 11 (4,1%) não responderam.

Quadro 18- Idade

Idades por classes				
		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	1,00	81	30,5	31,8
	2,00	147	55,3	89,4
	3,00	20	7,5	97,3
	4,00	7	2,6	100,0
	Total	255	95,9	
Em falta	Sistema	11	4,1	
Total		266	100,0	

Em relação à idade, os inquiridos possuem idades compreendidas entre 17 e 59 anos. Para um melhor tratamento estatístico as idades dos inquiridos foram arrumadas em 4 classes: classe 1 < ou = a 20 anos; classe 2 > 20 anos e < ou = a 30 anos; classe 3 > 30 anos e < ou = a 40 anos; classe 4 >

a 40 anos. Como se pode constatar no quadro 18, a esmagadora maioria dos inquiridos centra-se na classe 2 (> 20 anos e < ou = a 30 anos), justificado por serem inquiridos que estão a concluir a sua formação e se preparam para entrar no mercado de trabalho.

Quadro 19- Estado civil

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Solteiro	234	88,0	89,0
	Casado	14	5,3	94,3
	União de Facto	11	4,1	98,5
	Divorciado	4	1,5	100,0
	Total	263	98,9	
Em falta	Sistema	3	1,1	
Total		266	100,0	

A esmagadora maioria dos respondentes é solteiro 234 (88%), indo ao encontro da faixa etária preponderante.

Quadro 20- Ocupação

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Estudante	194	72,9	73,2
	Trabalhador estudante	56	21,1	94,3
	Trabalhador conta própria	3	1,1	95,5
	Trabalhador conta outrem	12	4,5	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta	Sistema	1	,4	
Total		266	100,0	

194 (72,9%) dos respondentes identificam-se como estudantes, enquanto 71(26,2%) indicam ter outra ocupação, desses, 3 (1,1%) trabalham por conta própria, enquanto 12 (4,5%) por conta outrem.

Quadro 21- Habilitações académicas

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	3º Ciclo	38	14,3	15,6
	Ensino Secundário	117	44,0	63,5
	Ensino Profissional Nível 1	2	,8	64,3
	Ensino Profissional Nível 2	8	3,0	67,6
	Ensino Profissional Nível 3	43	16,2	85,2
	Ensino Profissional Nível 4	6	2,3	87,7
	Bacharelato	21	7,9	96,3
	Licenciatura	9	3,4	100,0
	Total	244	91,7	
Em falta	Sistema	22	8,3	
Total		266	100,0	

117 (44%) dos respondentes possuem como habilitações académicas o ensino secundário, seguidos de 43 respondentes (16,2%) com habilitações académicas o ensino profissional de nível 3, enquanto 21 respondentes (7,9%) possui o bacharelato.

Quadro 22- Residência

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Faro	75	28,2	29,0
	Loulé	26	9,8	39,0
	Portimão	43	16,2	55,6
	Albufeira	17	6,4	62,2
	Tavira	7	2,6	64,9
	Olhão	16	6,0	71,0
	Vila Real Santo António	1	,4	71,4
	Lagoa	12	4,5	76,1
	Silves	9	3,4	79,5
	Lagos	6	2,3	81,9
	Monchique	3	1,1	83,0
	Vila do Bispo	3	1,1	84,2
	São Brás	8	3,0	87,3
	outros	33	12,4	100,0
	Total	259	97,4	
Em falta	Sistema	7	2,6	
Total		266	100,0	

A maioria dos respondentes provém do Algarve, onde se destacam Faro, Portimão e Loulé como as cidades onde 144 dos respondentes vivem, 54,2%. De resto, de sublinhar ainda os 33 respondentes (12,4%) provêm de fora do Algarve, principalmente do Alentejo.

Quadro 23- Cursos

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Valido	Pós-Graduação em Direcção Hoteleira	18	6,8	6,8
	Cozinheiros de primeira	13	4,9	11,7
	Técnicas de Cozinha e Pastelaria	44	16,5	28,3
	Técnicas de Restauração e Bebidas	24	9,0	37,4
	Técnicas de Gestão do Turismo/Hotelaria	33	12,4	49,8
	Licenciatura em Turismo	81	30,5	80,4
	Licenciatura em Gestão Hoteleira	41	15,4	95,8
	Licenciatura em Informação e Animação Turística	11	4,1	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta	Sistema	1	,4	
Total		266	100,0	

Em relação à formação, a maioria dos respondentes, 151 (56,8%) é finalista de um curso de nível superior, licenciatura ou pós-graduação. 114 dos respondentes, (42,8%) é finalista de um curso de nível técnico. Estes números permitem, como acontece em relação ao género dos respondentes, ter uma população bem repartida.

6.1.2- Análise quantitativa da parte I e II do questionário.

6.1.2.1- Parte I do questionário: dados gerais

Quadro 24- P1_Q4 Conhece o Conceito de RSE?

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Não	102	38,3	38,6
	Sim	162	60,9	100,0
	Total	264	99,2	
Em falta	Sistema	2	,8	
Total		266	100,0	

Nesta 1ª parte, registamos um conjunto significativo de respostas negativas, a maioria dos respondentes (97%, 95,5% e 74,8%) afirma não pertencer a nenhum movimento ecologista, organização não governamental, ou ter participado em alguma actividade desse género (Anexo 4).

No entanto, 162 respondentes (60,9%) afirmam conhecer o conceito de RSE, embora ainda exista um número considerável de 102 finalistas (38,3%), numa população de 265 inquiridos, que admite desconhecer o conceito de RSE.

6.1.2.2- Posturas Empresariais

P1 Q5- Do seguinte conjunto de posturas empresariais, avalie o seu grau de compatibilidade com a cultura ética empresarial

Quadro 25- P1_Q5_A2- O propósito da organização, é acima de tudo o lucro para os seus accionistas ou donos e não se subordina de maneira nenhuma à satisfação das necessidades dos seus mais directos Grupos de Interesse.

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente incompatível	71	26,7	26,9
	Parcialmente incompatível	66	24,8	51,9
	É indiferente	56	21,1	73,1
	Parcialmente compatível	59	22,2	95,5
	Totalmente compatível	12	4,5	100,0
	Total	264	99,2	
Em falta	Sistema	2	,8	
Total		266	100,0	

Quadro 26- P1_Q5_A5- A organização e os seus colaboradores não tencionam nem necessitam de desenvolver ou envolver-se em iniciativas que tenham resultados a médio e longo prazo e que possam contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo.

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente incompatível	109	41,0	41,1
	Parcialmente incompatível	45	16,9	58,1
	É indiferente	51	19,2	77,4
	Parcialmente compatível	47	17,7	95,1
	Totalmente compatível	13	4,9	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta	Sistema	1	,4	
Total		266	100,0	

Nesta primeira parte, tentámos perceber qual a sensibilidade dos inquiridos em relação a alguns conceitos e questões que se prendem com a postura empresarial face à RSE. De uma forma geral os inquiridos e, apesar de existir uma fatia de 38,3% que não conhecem o conceito de RSE, responderam positivamente em relação às posturas empresariais que valorizam comportamentos éticos das empresas, como: “Apresentar todos os anos um relatório de sustentabilidade disponível a todas as PI”; “Construção e disponibilização junto dos trabalhadores de um código de ética compreensível e claro...”; “Cumprir a lei como limite inferior do comportamento organizacional, a nível social, ambiental e empresarial” (Anexo 4). Assim como penalizaram posturas empresariais menos positivas e comprometedoras de um comportamento empresarial ético, como: “A organização e os seus colaboradores não tencionam nem necessitam de desenvolver ou envolver-se em iniciativas que tenham resultados a médio e longo prazo e que possam contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo”; “O propósito da organização, é acima de tudo o lucro para os seus accionistas ou donos e não se subordina de maneira nenhuma à satisfação das necessidades das suas mais directas PI”.

6.1.2.3- Actividades Empresariais

P1 Q6 Do seguinte conjunto de actividades empresariais, avalie o seu grau de compatibilidade com o conceito de responsabilidade social empresarial

Quadro 27- P1_Q6_A9_ Emprego exclusivo de pessoas sem deficiências

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
--	--	---------------------	-------------	-----------------------

Válido	Totalmente incompatível	93	35,0	35,8
	Parcialmente incompatível	57	21,4	57,7
	É indiferente	50	18,8	76,9
	Parcialmente compatível	37	13,9	91,2
	Totalmente compatível	23	8,6	100,0
	Total	260	97,7	
Em falta	Sistema	6	2,3	
Total		266	100,0	

Quadro 28- P1_Q6_A14_ Segurança e saúde no trabalho, desde que não ponha em causa a produtividade.

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente incompatível	40	15,0	15,2
	Parcialmente incompatível	48	18,0	33,3
	É indiferente	31	11,7	45,1
	Parcialmente compatível	84	31,6	76,9
	Totalmente compatível	61	22,9	100,0
	Total	264	99,2	
Em falta	Sistema	2	,8	
Total		266	100,0	

Quadro 29- P1_Q6_A20_ Compromisso com as leis, desde que não ponha em causa o lucro.

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente incompatível	40	15,0	15,2
	Parcialmente incompatível	54	20,3	35,6
	É indiferente	58	21,8	57,6
	Parcialmente compatível	83	31,2	89,0
	Totalmente compatível	29	10,9	100,0
	Total	264	99,2	
Em falta	Sistema	2	,8	
Total		266	100,0	

Neste segundo conjunto de questões, colocámos os inquiridos perante situações empresariais que podem comprometer a prestação social das empresas ou reforçar o seu compromisso positivo com a sociedade em que estão inseridas. Encontrámos um conjunto de respostas em que os inquiridos demonstraram a sua sensibilidade face a estas questões (anexo 4), tal como tinha acontecido no ponto 5, no entanto, também encontrámos em relação a 3 questões respostas que podem indicar alguma incerteza e desencontro em relação a comportamentos que deveriam ser de discriminação positiva e valorização do negócio e trabalho das empresas face à obtenção do lucro pelo lucro. Na questão da alínea 9, “Emprego exclusivo de pessoas sem deficiências”, encontramos que a maioria dos inquiridos (56,4%) afirma considerar esta medida totalmente e parcialmente incompatível com o conceito de responsabilidade social empresarial, apesar de 41,3% dos inquiridos, ou não têm

opinião, ou consideram esta postura empresarial como parcialmente ou totalmente compatíveis com a RSE.

Também na alínea 14, na questão “Segurança e saúde no trabalho, desde que não ponha em causa a produtividade”, constatamos que 54,5% dos inquiridos considera que as questões da segurança se devem subordinar à produtividade, enquanto 44,7% ou não têm opinião, ou consideram parcialmente ou totalmente incompatível com os conceitos e preocupações da RSE. Igualmente na questão da alínea 20, “Compromisso com as leis, desde que não ponha em causa o lucro”, os inquiridos mostraram-se divididos, com um número de 42,1% a manifestarem a sua concordância, e apenas 35,3% a sua discordância com este comportamento, com 21,8% a mostrarem-se indiferentes com esta questão.

6.1.2.4- Parte 2 do questionário: atributos organizacionais

P2 Q1 Seguidamente enumeramos uma série de atributos organizacionais. Qual a relevância que teriam para si na procura de emprego?

Nesta importante questão da 2ª parte do questionário, os inquiridos são confrontados com um conjunto de atributos organizacionais que poderiam ser decisivos na escolha de um emprego. De todos os atributos apenas “Trabalharem na empresa familiares ou amigos” foi cotado menos positivamente em relação à relevância por parte dos inquiridos. O atributo com melhor pontuação foi “Empresa ética e socialmente responsável”, com 90,6% de respostas situadas entre parcialmente e totalmente relevante.

Quadro 30- P2_Q1_A4_ Empresa ética e socialmente responsável.

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente irrelevante	1	,4	,4
	Parcialmente irrelevante	3	1,1	1,5
	É indiferente	19	7,1	8,7
	Parcialmente relevante	121	45,5	54,5
	Totalmente relevante	120	45,1	100,0
	Total	264	99,2	
Em falta	Sistema	2	,8	
Total		266	100,0	

Quadro 31- P2_Q1_A7_ Trabalhem na empresa familiares ou amigos.

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente irrelevante	50	18,8	18,9
	Parcialmente irrelevante	39	14,7	33,7
	É indiferente	134	50,4	84,5
	Parcialmente relevante	20	7,5	92,0
	Totalmente relevante	21	7,9	100,0
	Total	264	99,2	
Em falta	Sistema	2	,8	
Total		266	100,0	

6.1.2.5- Importância da CE e da RSE para escolher o emprego e trabalhar numa empresa**Quadro 32- P2 Q4- Estaria disposto a trabalhar numa empresa que tivesse uma fraca cultura ética e não fosse socialmente responsável?**

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Sim	70	26,3	26,5
	Não	194	72,9	100,0
	Total	264	99,2	
Em falta	Sistema	2	,8	
Total		266	100,0	

Neste conjunto de questões, reforça-se a ideia que surgiu do grupo de questões 1, ou seja, os inquiridos valorizam num futuro emprego as questões relacionadas com a Cultura Ética e a RSE (Anexo 4). Somente em resposta à questão 4 “Estaria disposto a trabalhar numa empresa que tivesse uma fraca cultura ética e não fosse socialmente responsável?”, as respostas de 26,3% dos inquiridos admitem essa possibilidade, contradizendo alguns o que anteriormente tinham referido. No entanto, mantém-se uma maioria assinalável de respostas negativas a esta questão, 72,9%.

6.1.2.6- Postura Empresarial

P2 Q5 Do seguinte conjunto de atitudes e praticas empresariais, quais seriam aceitáveis na escolha da empresa em que gostaria de trabalhar?

Quadro 33- P2_Q5_A3_ Cumprir regras e códigos de origem oral, assentes na prática e nas tradições, disseminados oralmente, mas com poucas condições de actualmente serem entendidos e praticados por todos os que nela trabalham.

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente inaceitável	23	8,6	8,7
	Parcialmente inaceitável	58	21,8	30,6
	É indiferente	71	26,7	57,4
	Parcialmente aceitável	87	32,7	90,2
	Totalmente aceitável	26	9,8	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta	Sistema	1	,4	
Total		266	100,0	

Quadro 34- P2_Q5_A6_ A organização distingue-se pela capacidade em aproveitar as oportunidades de negócio que vão surgindo, independentemente da sua localização geográfica, desde que a legislação existente seja permissiva e os governantes e restantes autoridades facilmente assediados e controlados para garantirem o maior lucro possível para a organização.

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente inaceitável	36	13,5	13,6
	Parcialmente inaceitável	39	14,7	28,3
	É indiferente	58	21,8	50,2
	Parcialmente aceitável	86	32,3	82,6
	Totalmente aceitável	46	17,3	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta	Sistema	1	,4	
Total		266	100,0	

Neste conjunto de questões, apenas na alínea 3 (42,5%) e 6 (49,6%), um conjunto alargado de inquiridos consideraram como parcialmente aceitável e totalmente aceitável cumprir regras e códigos de origem oral, assentes na prática e nas tradições, disseminados oralmente, mas com poucas condições de actualmente serem entendidos e praticados por todos os que nela trabalham,

assim como parcialmente aceitável e totalmente aceitável um comportamento pouco ético, associado à “capacidade da organização em aproveitar as oportunidades de negócio que vão surgindo, independentemente da sua localização geográfica, desde que a legislação existente seja permissiva e os governantes e restantes autoridades facilmente assediados e controlados para garantirem o maior lucro possível para a organização”. De resto, nas restantes questões registou-se sempre um conjunto de respostas que consideramos como positivas do ponto de vista da cultura ética organizacional e da responsabilidade social empresarial. No entanto, como tem sido comum nas restantes questões, existe um conjunto de cerca de 30% de respondentes que ou tomam uma postura neutra ou negativa, e que correspondem aos cerca de 30% de respondentes que igualmente afirmaram não conhecer o conceito de cultura ética e responsabilidade social empresarial.

P2 Q6 seguidamente indicamos as dimensões que integram a cultura ética e a responsabilidade social empresarial. Qual a relevância que teriam para si na procura de emprego?

6.1.2.7- Dimensões da cultura ética e da responsabilidade social empresarial

Quadro 35- P2_Q6_A1 Mudanças climáticas: utilização de energia limpa e preocupação pelas alterações climáticas.

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente irrelevante	3	1,1	1,1
	Parcialmente irrelevante	5	1,9	3,0
	É indiferente	28	10,5	13,6
	Parcialmente relevante	121	45,5	59,2
	Totalmente relevante	108	40,6	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta	Sistema	1	,4	
Total		266	100,0	

Quadro 36- P2_Q6_A5_ Igualdade de oportunidades de carreira entre homens e mulheres.

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente irrelevante	1	,4	,4
	Parcialmente irrelevante	4	1,5	1,9
	É indiferente	29	10,9	13,2
	Parcialmente relevante	54	20,3	34,2
	Totalmente relevante	169	63,5	100,0
	Total	257	96,6	
Em falta	Sistema	9	3,4	
Total		266	100,0	

Quadro 37- P2_Q6_A6_ Direitos humanos: protecção dos direitos humanos fundamentais e direitos laborais.

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente irrelevante	1	,4	,4
	Parcialmente irrelevante	4	1,5	1,9
	É indiferente	13	4,9	6,8
	Parcialmente relevante	68	25,6	32,5
	Totalmente relevante	179	67,3	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta	Sistema	1	,4	
Total		266	100,0	

Quadro 38- P2_Q6_A7_ Produtos e serviços: produtos benéficos, de qualidade e com segurança, inovadores e tecnologicamente úteis

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente irrelevante	3	1,1	1,1
	Parcialmente irrelevante	1	,4	1,5
	É indiferente	21	7,9	9,4
	Parcialmente relevante	107	40,2	49,8
	Totalmente relevante	133	50,0	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta	Sistema	1	,4	
Total		266	100,0	

Quadro 39- P2_Q6_A8 Divulgação dos resultados organizacionais: apresentação de resultados, transparência na divulgação das políticas empresariais.

		Frequência Absoluta	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Válido	Totalmente irrelevante	4	1,5	1,5
	Parcialmente irrelevante	13	4,9	6,4
	É indiferente	53	19,9	26,5
	Parcialmente relevante	111	41,7	68,6
	Totalmente relevante	83	31,2	100,0
	Total	264	99,2	
Em falta	Sistema	2	,8	
Total		266	100,0	

Conforme se constata pelas alíneas 1, 5, 6, 7 e 8, os inquiridos entendem em relação às dimensões de CE e de RSE, no que toca à sua importância na procura de emprego, que são em Percentagens elevadas parcialmente/totalmente relevantes. Sobressaem assim questões como: divulgação dos resultados operacionais; produtos benéficos, de qualidade e com segurança, inovadores e tecnologicamente úteis; protecção dos direitos humanos fundamentais e direitos laborais; Igualdade de oportunidades de carreira entre homens e mulheres; Mudanças climáticas: utilização de energia limpa e preocupação pelas alterações climáticas.

6.1.2.8- Práticas organizacionais socialmente responsáveis nas Relações Laborais

P2 Q7-Continuando para a dimensão relações laborais, detalham-se uma série de práticas organizacionais. Qual a relevância que teriam para si na procura de emprego?

Quadro 40- P 2_Q7_A1 Aprendizagem e formação permanente dos trabalhadores.

		Frequência Absoluta	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Válido	Totalmente irrelevante	2	,8	,8
	É indiferente	15	5,6	6,4
	Parcialmente relevante	68	25,6	32,2
	Totalmente relevante	179	67,3	100,0
	Total	264	99,2	
Em falta	Sistema	2	,8	
Total		266	100,0	

Quadro 41- P2_Q7_A2 medidas de conciliação entre a vida familiar e profissional

		Frequência Absoluta	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Válido	Totalmente irrelevante	3	1,1	1,1
	Parcialmente irrelevante	5	1,9	3,0
	É indiferente	30	11,3	14,4
	Parcialmente relevante	96	36,1	50,8
	Totalmente relevante	130	48,9	100,0
	Total	264	99,2	
Em falta	Sistema	2	,8	
Total		266	100,0	

Quadro 42- P2_Q7_A8_ Respeito pelos direitos dos trabalhadores

		Frequência Absoluta	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Válido	Totalmente irrelevante	3	1,1	1,1
	Parcialmente irrelevante	2	,8	1,9
	É indiferente	11	4,1	6,1
	Parcialmente relevante	54	20,3	26,5
	Totalmente relevante	194	72,9	100,0
	Total	264	99,2	
Em falta	Sistema	2	,8	
Total		266	100,0	

Nestas alíneas referentes a práticas organizacionais socialmente responsáveis nas relações laborais, os inquiridos responderam igualmente de uma forma bastante positiva sobre a importância destas questões na procura de emprego. Exemplos disso são as alíneas relacionadas com: aprendizagem e formação permanente dos trabalhadores; medidas de conciliação entre a vida familiar e profissional; respeito pelos direitos dos trabalhadores, entre outras que podem ser consultadas no anexo 4.

6.1.2.9- Grupos Hoteleiros

P2 Q8- Para o seguinte conjunto de grupos hoteleiros indique o seu grau de interesse relativamente à possibilidade vir a exercer a sua actividade profissional:

Quadro 43- P2_Q8_A1 Hoteis Real

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente desinteressado	7	2,6	2,7
	Parcialmente desinteressado	17	6,4	9,1
	É indiferente	43	16,2	25,4
	Parcialmente interessado	76	28,6	54,2
	Totalmente interessado	46	17,3	71,6
	Desconheço	75	28,2	100,0
	Total	264	99,2	
Em falta	Sistema	2	,8	
Total		266	100,0	

Quadro 44- P2_Q8_A2 Tivoli

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente desinteressado	8	3,0	3,0
	Parcialmente desinteressado	15	5,6	8,7
	É indiferente	41	15,4	24,2
	Parcialmente interessado	88	33,1	57,4
	Totalmente interessado	102	38,3	95,8
	Desconheço	11	4,1	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta	Sistema	1	,4	
Total		266	100,0	

Quadro 45- P2_Q8_A3 Sheraton

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente desinteressado	5	1,9	1,9
	Parcialmente desinteressado	12	4,5	6,4
	É indiferente	27	10,2	16,6
	Parcialmente interessado	73	27,4	44,2
	Totalmente interessado	137	51,5	95,8
	Desconheço	11	4,1	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta	Sistema	1	,4	
Total		266	100,0	

Quadro 46- P2_Q8_A4_ Vila Galé

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente desinteressado	13	4,9	4,9
	Parcialmente desinteressado	19	7,1	12,1
	É indiferente	53	19,9	32,1
	Parcialmente interessado	96	36,1	68,3
	Totalmente interessado	72	27,1	95,5
	Desconheço	12	4,5	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta	Sistema	1	,4	
Total		266	100,0	

Quadro 47- P2_Q8_A7_Pestana

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente desinteressado	4	1,5	1,5
	Parcialmente desinteressado	12	4,5	6,1
	É indiferente	44	16,5	22,7
	Parcialmente interessado	87	32,7	55,7
	Totalmente interessado	98	36,8	92,8
	Desconheço	19	7,1	100,0
	Total	264	99,2	
Em falta	Sistema	2	,8	
Total		266	100,0	

Quadro 48- P2_Q8_A8_Vila_Vita_Parc

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente desinteressado	4	1,5	1,5
	Parcialmente desinteressado	3	1,1	2,7
	É indiferente	46	17,3	20,1
	Parcialmente interessado	79	29,7	50,0
	Totalmente interessado	103	38,7	89,0
	Desconheço	29	10,9	100,0
	Total	264	99,2	
Em falta	Sistema	2	,8	
Total		266	100,0	

P2 Q9- Refira na sua opinião quais destes grupos hoteleiros (nacionais e internacionais) identifica como tendo uma adequada cultura ética e adequadas práticas de responsabilidade social empresarial.

Quadro 49- P2_Q9_A1_Hoteis_Real

		Frequência Absoluta	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Valido	Totalmente inadequadas	3	1,1	1,1
	Parcialmente inadequadas	14	5,3	6,4
	É indiferente	18	6,8	13,3
	Parcialmente adequadas	60	22,6	36,0
	Totalmente adequadas	22	8,3	44,3
	Desconheço	147	55,3	100,0
	Total	264	99,2	
Em falta		2	,8	
Total		266	100,0	

Quadro 50- P2_Q9_A2_Tivoli

		Frequência Absoluta	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Valido	Totalmente inadequadas	2	,8	,8
	Parcialmente inadequadas	10	3,8	4,5
	É indiferente	27	10,2	14,7
	Parcialmente adequadas	87	32,7	47,5
	Totalmente adequadas	56	21,1	68,7
	Desconheço	83	31,2	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta		1	,4	
Total		266	100,0	

Quadro 51- P2_Q9_A3_Sheraton

		Frequência Absoluta	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Valido	Totalmente inadequadas	3	1,1	1,1
	Parcialmente inadequadas	5	1,9	3,0
	É indiferente	30	11,3	14,3
	Parcialmente adequadas	71	26,7	41,1
	Totalmente adequadas	65	24,4	65,7
	Desconheço	91	34,2	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta		1	,4	
Total		266	100,0	

Quadro 52- P2_Q9_A4_Vila_Gale

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Valido	Totalmente inadequadas	4	1,5	1,5
	Parcialmente inadequadas	10	3,8	5,3
	É indiferente	43	16,2	21,5
	Parcialmente adequadas	77	28,9	50,6
	Totalmente adequadas	32	12,0	62,6
	Desconheço	99	37,2	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta		1	,4	
Total		266	100,0	

Quadro 53- P2_Q9_A7_Vila_Vita_Parc

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Valido	Totalmente inadequadas	2	,8	,8
	Parcialmente inadequadas	3	1,1	1,9
	É indiferente	22	8,3	10,3
	Parcialmente adequadas	65	24,4	35,1
	Totalmente adequadas	62	23,3	58,8
	Desconheço	108	40,6	100,0
	Total	262	98,5	
Em falta		4	1,5	
Total		266	100,0	

Quadro 54- P2_Q9_A9_Pestana

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Valido	Totalmente inadequadas	4	1,5	1,5
	Parcialmente inadequadas	5	1,9	3,4
	É indiferente	29	10,9	14,3
	Parcialmente adequadas	76	28,6	43,0
	Totalmente adequadas	53	19,9	63,0
	Desconheço	98	36,8	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta		1	,4	
Total		266	100,0	

Nas questões 8 e 9, perguntámos aos inquiridos, em primeiro lugar, o seu grau de interesse relativamente à possibilidade vir a exercer a sua actividade profissional nos 14 GH por nós identificados, e quais destes grupos hoteleiros (nacionais e internacionais) identificariam como tendo uma adequada cultura ética e adequadas práticas de responsabilidade social empresarial. Os resultados obtidos permitem-nos verificar que os GH onde mais gostariam de trabalhar, são também aqueles que identificam como tendo uma adequada cultura ética e adequadas práticas de

responsabilidade social. É o caso do GH Tivoli, em que 88 dos inquiridos (33,1%) se mostraram parcialmente interessados e 102 inquiridos, 38,3% totalmente interessados. Este GH também obteve 87 respostas (32,7%) como tendo uma cultura ética e políticas de RSE parcialmente adequadas e 56 respostas (21,1%) como totalmente adequadas. O mesmo acontece, apesar de com valores diferentes, com os GH Hoteis Real, Sheraton, Vila Galé, Vila Vita Parc e Pestana. Apesar de os valores das respostas: totalmente desinteressado; parcialmente desinteressado; totalmente inadequados e parcialmente inadequadas não serem muito elevados, comparando com as de carácter positivo, registam-se valores elevados nas respostas é indiferente e desconheço, o que demonstra uma dificuldade preocupante de estes grupos, de uma forma geral, conseguirem dar a conhecer-se junto destes finalistas, principalmente no que diz respeito às questões relacionadas com a sua CE e práticas de RSE.

6.2– Análise da sensibilidade dos inquiridos para a temática da cultura ética e da responsabilidade social empresarial a partir das respostas dos questionários.

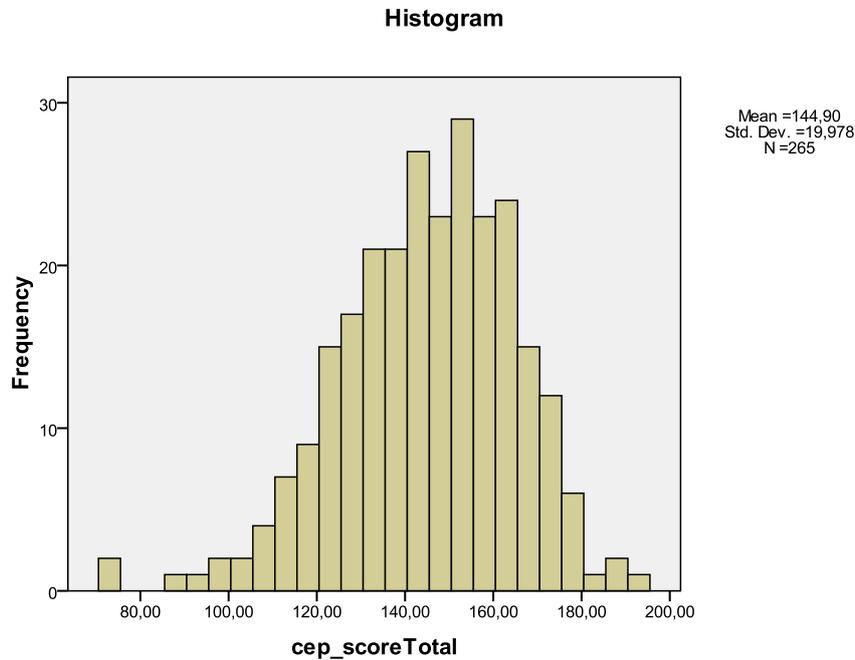
Neste nosso trabalho, tentámos a partir da aplicação dos questionários a candidatos de elevado potencial (CEP), finalistas de cursos na área da Hotelaria e do turismo em escolas técnicas e de ensino superior no Algarve, avaliar a sensibilidade dos inquiridos para questões relacionadas com a CE e a RSE.

Para aferir o nível de sensibilidade dos CEP no contexto das questões da CE e RSE foi construído um índice global de conhecimento recorrendo às respostas dos inquiridos nas questões 5 e 6 da parte 1 e às questões 5 a 7 da parte 2 do questionário. Para o efeito, valorizaram-se cumulativamente as respostas prestadas por cada inquirido tendo em conta a sua concordância com os valores éticos e de responsabilidade social, numa escala de 0 a 4 (por exemplo uma resposta inapropriada neste contexto foi classificada com pontuação mínima 0 enquanto uma resposta totalmente correcta teve valorização igual a 4). Assim, para um total de 50 questões analisadas a pontuação final de cada um dos CEP variou num intervalo possível de 0 (mínima pontuação) a 200 pontos (máxima pontuação).

Conforme se pode observar no histograma abaixo, os resultados globais são favoráveis tendo a média de pontuação dos inquiridos registado o valor de 144,90 com um coeficiente de variação de 19.9 pontos. Como se observa pelo valor dos quartis metade das classificações intermédias centram-

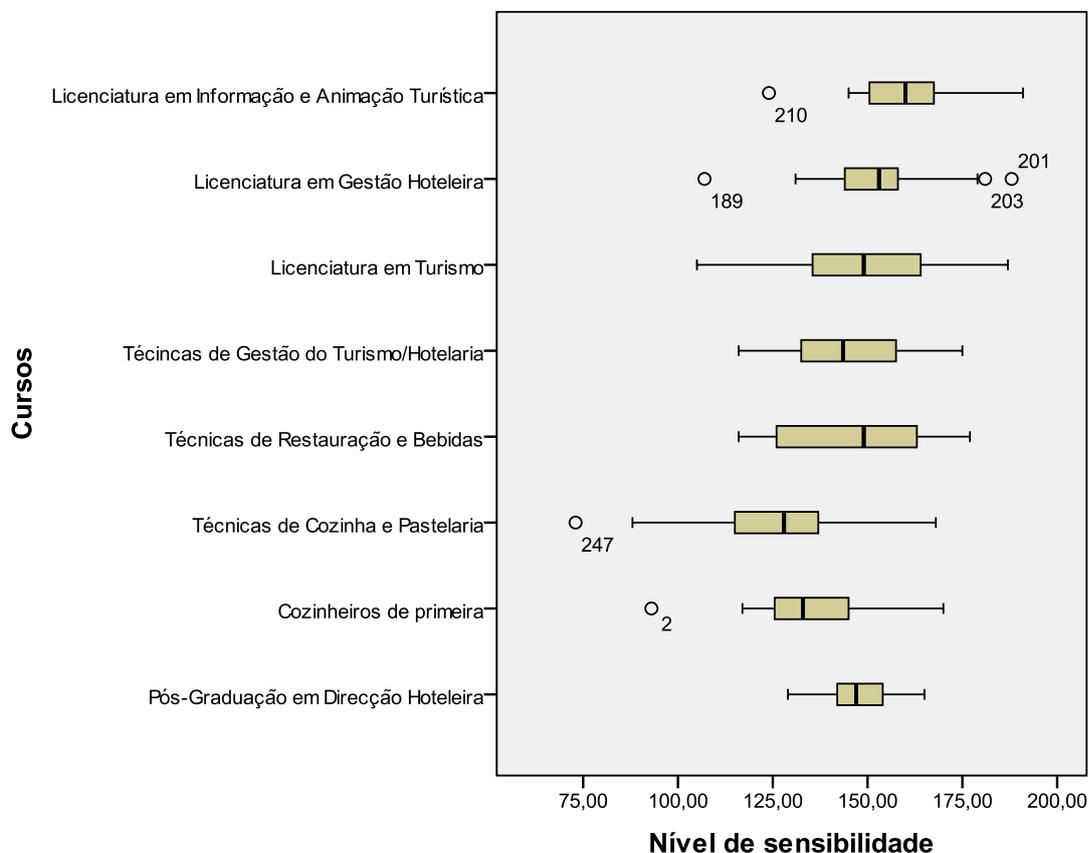
se entre (Q1=132) e (Q3=160), evidenciando um nível global elevado de conhecimentos, embora com uma ligeira assimetria negativa.

Gráfico 1- Histograma de pontuação final da sensibilidade para questões da CE e da RSE



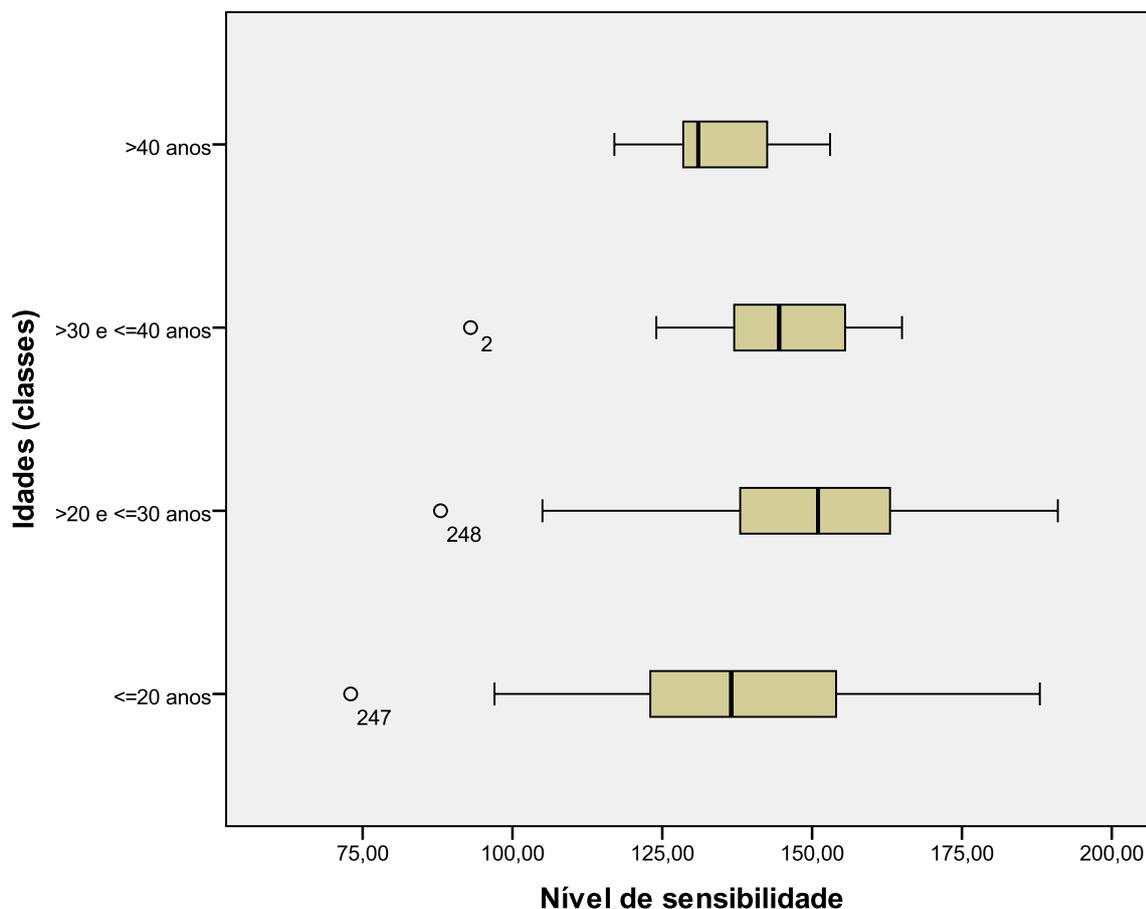
Por cursos, constatamos que são os cursos de nível superior (licenciatura e pós-graduação) que tendencialmente evidenciam um maior nível de sensibilidade no contexto da CE e RSE expresso através do valor médio de classificação em cada curso e, também observável nos gráficos de *box and whisker* apresentado em seguida. Note-se apenas uma exceção nesta tendência registada no curso de Técnicas de Restauração e Bebidas que apresenta um nível de sensibilidade médio relativamente elevado.

Gráfico 2- Gráfico de *box and whisker* de cada um dos cursos analisados para o nível de sensibilidade dos CEP



Noutra vertente, observando a distribuição do nível de sensibilidade dos inquiridos em CE e RSE por idades é possível distinguir dois padrões distintos: os inquiridos com idades compreendidas entre os >20 e <=40 evidenciam um maior nível médio de sensibilidade (quer em termos de média e mediana) em comparação com os inquiridos mais velhos (>40 anos) e mais novos (<=20 anos). Outra evidência consiste na maior dispersão de conhecimentos neste contexto registada nos dois grupos etários mais novos em oposição à maior homogeneidade de conhecimentos verificada nos dois grupos etários mais altos.

Gráfico 3- Gráfico de *box and whisker* de classes etárias para o nível de sensibilidade dos CEP



6.2.1- Análise estatística dos dados – Análise bivariada

6.2.1.1- Perguntas de partida do nosso estudo e apresentação de hipóteses

As perguntas de partida do nosso estudo estão de acordo com o objectivo do nosso trabalho e com a bibliografia previamente apresentada nos capítulos II e III.

Objectivos do estudo:

- Saber do ponto de vista da sua imagem, se as organizações estão identificadas, por potenciais candidatas, como possuidoras de estratégias e políticas eficazes de RS.
- Saber se esta identificação resulta numa intenção de candidatura a colaborador das organizações em estudo.

- Caracterizar as estratégias de RS destas organizações, em oposição a políticas paternalistas e de efeito imediato.

Perguntas de partida

- Será que as organizações hoteleiras de 4 e 5 estrelas do Algarve que detêm uma CE e definiram estratégias de RS conseguem atrair CEP?

- É possível estabelecer uma relação entre a Performance social destas organizações e a sua maior ou menor capacidade para atraírem CEP?

- A reputação associada à CE e políticas e práticas de RS conhecidas não influenciam as suas escolhas, mas antes questões como a proximidade do possível local de trabalho com o seu local de residência, a localização geográfica das organizações hoteleiras em regiões com tradição na actividade hoteleira e com acesso a equipamentos sociais, culturais, educativos e de saúde com qualidade, a possibilidade de rápida progressão na carreira, a estabilidade profissional, o salário inicial oferecido e outras regalias de ordem financeira a auferir?

Como já referido anteriormente e de forma a conseguirmos responder às perguntas de partida enunciadas foram definidas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1- A escolha do grupo hoteleiro (GH) preferido para trabalhar é independente da zona de residência dos candidatos de elevado potencial (CEP) inquiridos.

Hipótese 2- A escolha do GH preferido para trabalhar por parte dos CEP inquiridos é independente das questões relacionadas com sistema de recompensas: salários, prémios suplementares.

Hipótese 3- A escolha do GH preferido para trabalhar por parte dos CEP inquiridos é independente das questões relacionadas com imagem e prestígio da empresa.

Hipótese 4- A escolha do GH preferido para trabalhar por parte dos CEP inquiridos é independente do facto de trabalharem no GH familiares ou amigos.

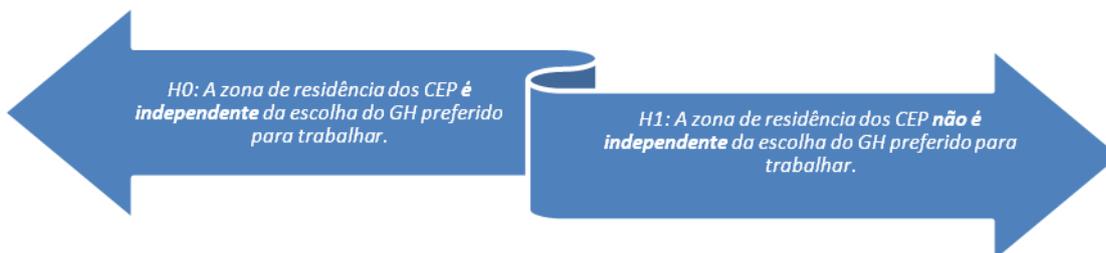
Hipótese 5- Os CEP inquiridos que demonstram uma maior sensibilidade e melhor identificação com actividades e comportamentos empresariais que correspondam a uma forte cultura ética (CE) e boas práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) são os que preferem para trabalhar hotéis com uma melhor CE e boas práticas de RSE.

Hipótese 6- O nível de conhecimentos dos CEP no âmbito da CE e das boas práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) está associada à frequência de curso de nível superior.

Hipótese 7- A escolha dos GH preferidos para trabalhar por parte dos CEP é independente da pontuação obtida pelos GH no SE.

6.2.1.2- Hipótese 1- A escolha do grupo hoteleiro (GH) preferido para trabalhar é independente da zona de residência dos candidatos de elevado potencial (CEP) inquiridos.

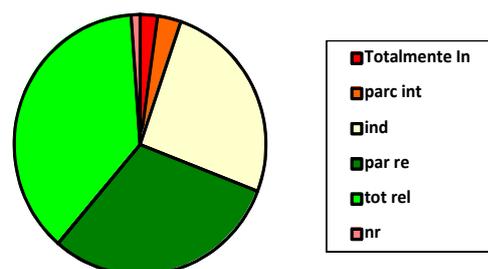
Para avaliar a existência ou não de independência estatística entre a zona de residência dos CEP e a escolha do GH para trabalhar foram definidas as duas sub-hipóteses base:



Quando questionados sobre um conjunto de atributos organizacionais que poderiam ter relevância na procura de emprego, a localização geográfica, conforme o quadro 65, mereceu da parte de 68,1% dos inquiridos uma relevância positiva.

Quadro 55- P2_Q1_A6- Localização geográfica (interior ou litoral do país, proximidade com cidades de pequena, média o grande dimensão, acesso a boas escolas, hospitais, zonas de lazer e comerciais...) e proximidade com o local de residência

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente irrelevante	6	2,3	2,3
	Parcialmente irrelevante	8	3,0	5,3
	É indiferente	68	25,6	31,2
	Parcialmente relevante	81	30,5	62,0
	Totalmente relevante	100	37,6	100,0
	Total	263	98,9	
Em falta	Sistema	3	1,1	
Total		266	100,0	



Para operacionalizar a análise desta hipótese através da aplicação de um teste de Qui-Quadrado (X^2) dividimos as respostas dos inquiridos em 3 grupos distintos e mutuamente exclusivos, os que residem na zona do barlavento, os que residem na zona do sotavento, e os que residem fora do Algarve (outros) e que correspondem essencialmente a indivíduos que têm residência no Alentejo, mas que de momento estão no Algarve a estudar e que são 12,4% dos inquiridos, conforme se pode observar no gráfico 1.

Adicionalmente, para cumprir os requisitos estatísticos relativos a este teste estatístico, em particular a redução do número de grupos de resposta com menos de 5 observações (Maroco, p.107-108, 2010), fez-se a agregação das respostas em 2 grupos distintos e mutuamente exclusivos, os que responderam totalmente/parcialmente desinteressados ou indiferentes em trabalhar no GH, designado por CNI, e os que responderam parcialmente/totalmente interessados em trabalhar no GH, representado como CI.

No quadro seguinte são apresentadas as distribuições das respostas dos CEP nas categorias referidas.

Quadro 56- Grupos de inquiridos por zona de residência

Questão 8, parte 2, Hotéis		Região			Total
		Barlavento	Sotavento	Outro	
Hotéis Real	CNI	18	38	9	65
	CI	39	67	14	120
Total		57	105	23	185
Hotéis Sheraton	CNI	12	12	8	42
	CI	72	111	24	207
Total		84	133	32	249
Hotéis Tivoli	CNI	19	33	10	62
	CI	67	97	23	187
Total		86	130	33	249
Hotéis Vila Galé	CNI	28	46	9	83
	CI	58	84	23	165
Total		86	130	32	248
Hotéis Robinson	CNI	27	45	10	82
	CI	23	43	10	76
Total		50	88	20	158
Hotéis Riu	CNI	31	41	13	85
	CI	25	42	13	80
Total		56	83	26	165
Hotéis Pestana	CNI	26	25	6	57
	CI	57	100	26	183
Total		83	125	32	240
Vila Vita Park	CNI	14	28	9	51
	CI	68	92	20	180
Total		82	120	29	231
Hotéis Hilton	CNI	12	25	9	46
	CI	71	105	24	200
Total		83	130	33	246
Hotéis Dom Pedro	CNI	30	61	12	103
	CI	39	56	12	107
Total		69	117	24	210
Hotéis Amorim	CNI	23	35	13	71
	CI	58	85	15	158
Total		81	120	18	229
TD Hotels	CNI	27	33	7	67
	CI	16	33	8	57
Total		43	66	15	124
CS Hotels	CNI	23	36	8	67
	CI	34	44	12	90
Total		57	80	20	157
Hotéis Marriot	CNI	23	42	9	74
	CI	48	81	21	150
Total		71	123	30	224

CNI (candidatos não interessados)

CI (candidatos interessados)

Para avaliar a eventual associação entre o local de residência dos CEP e o interesse em trabalhar no GH, foram conduzidos sucessivos testes do X^2 (Qui-quadrado) às respostas dos inquiridos a cada GH.

Quadro 57- Quadro síntese dos teste Qui-Quadrado

GH	X²	SIG	Conclusões
Hotéis Real	0,529	0,768	Independência das variáveis
Hotéis Sheraton	1.919	0.383	Independência das variáveis
Hotéis Tivoli	0.894	0.640	Independência das variáveis
Hotéis Vila Galé	0.657	0.720	Independência das variáveis
Hotéis Robinson	0.138	0.933	Independência das variáveis
Hotéis Riu	0.504	0.777	Independência das variáveis
Hotéis Pestana	4.043	0.132	Independência das variáveis
Vila Vita Park	2.656	0.265	Independência das variáveis
Hotéis Hilton	2.602	0.272	Independência das variáveis
Hotéis Dom Pedro	1.312	0.519	Independência das variáveis
Amorim (Lake Resort e Vila Lara)	3.561	0.169	Independência das variáveis
TD Hotels	2.088	0.352	Independência das variáveis
CS Hotels	0.361	0.835	Independência das variáveis
Hotéis Marriot	0.207	0.902	Independência das variáveis

Como se constata, para todos os GH o nível de significância é superior a 0.05, o que implica a não rejeição da H1 (nula), o que revela a independência estatística entre a zona de residência e o interesse em trabalhar no GH, apesar das respostas anteriormente dadas na questão 1_A6 da parte 2 do questionário.

6.2.1.3- Hipótese 2- A escolha do GH preferido para trabalhar por parte dos CEP inquiridos é independente das questões relacionadas com sistema de recompensas: salários, prémios suplementares.

Para avaliar a existência ou não de independência estatística entre as questões relacionadas com sistema de recompensas: salários, prémios suplementares e a escolha do GH preferido para trabalhar por parte dos CEP inquiridos, foram definidas as sub-hipótese base:

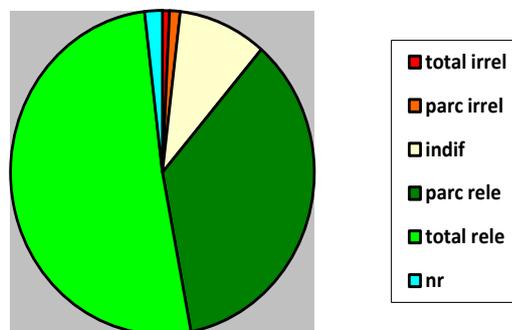
H0: as questões relacionadas com remunerações são independentes da escolha do GH preferido para trabalhar..

H1: as questões relacionadas com remunerações não são independentes da escolha do GH preferido para trabalhar.

Quando questionados sobre um conjunto de atributos organizacionais que poderiam ter relevância na procura de emprego, o sistema de recompensas: salários, prémios suplementares, etc, teve como se pode ver no quadro 58 resposta de 86.8% dos inquiridos como parcialmente/totalmente relevante.

Quadro 58 _P2_Q1_A5- Sistema de recompensas: salários, prémios suplementares, etc,

		Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente irrelevante	2	,8	,8
	Parcialmente irrelevante	3	1,1	1,9
	É indiferente	25	9,4	11,5
	Parcialmente relevante	95	35,7	47,9
	Totalmente relevante	136	51,1	100,0
	Total	261	98,1	
Em falta	Sistema	5	1,9	
Total		266	100,0	



De forma análoga ao descrito no tratamento da hipótese anterior fez-se a agregação das respostas em 2 grupos distintos e mutuamente exclusivos, os que responderam totalmente/parcialmente relevante e indiferente, grupo 1, e os que responderam parcialmente/totalmente relevante, grupo 2, sobre o sistema de recompensas: salários, prémios suplementares, etc, conforme se pode observar no gráfico 1.

Quadro 59- Relevância das remunerações

Questão 8, parte 2, Hotéis	Relevância		Total
	1	2	
Hotéis Real CNI	8	58	68
	10	110	
Total	18	168	186
Hotéis Sheraton CNI	5	38	43
	24	183	
Total	29	221	250
Hotéis Tivoli CNI	2	54	63
	20	167	
Total	29	221	250
Hotéis Vila Galé CNI	9	73	82
	20	147	
Total	29	220	249

Hotéis Robinson	CNI	11	70	81
	CI	7	70	77
Total		18	140	158
Hotéis Riu	CNI	11	74	85
	CI	10	70	80
Total		21	144	165
Hotéis Pestana	CNI	9	49	58
	CI	19	164	183
Total		28	213	241
Vila Vita Park	CNI	5	46	51
	CI	21	159	180
Total		26	205	231
Hotéis Hilton	CNI	3	44	47
	CI	24	176	200
Total		27	220	247
Hotéis Dom Pedro	CNI	13	92	105
	CI	11	95	106
Total		24	187	211
Hotéis Amorim	CNI	12	60	72
	CI	16	141	157
Total		28	201	229
TD Hotels	CNI	11	60	71
	CI	7	47	54
Total		18	107	125
CS Hotels	CNI	11	60	71
	CI	7	81	88
Total		18	141	159
Hotéis Marriot	CNI	10	68	78
	CI	16	132	148
Total		26	200	226

CNI (candidatos não interessados)

CI (candidatos interessados)

Para avaliar a eventual dependência entre as remunerações e o interesse em trabalhar nos GH indicados no questionário, foram conduzidos testes do X^2 às respostas dos inquiridos a cada GH, que se apresenta no quadro síntese nº 60.

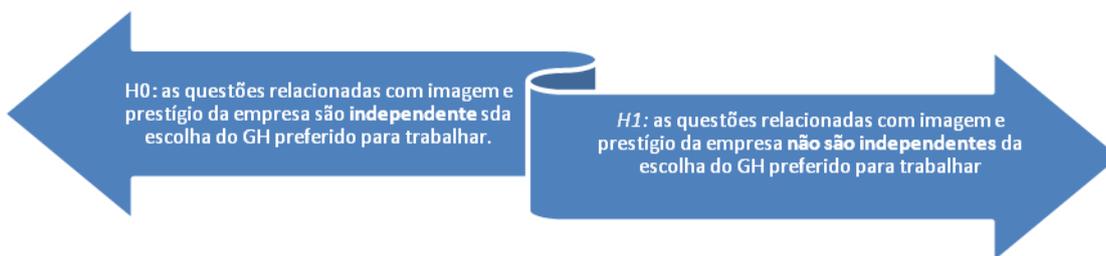
Quadro 60- Quadro síntese das respostas dos inquiridos

GH	X²	SIG	Conclusões
Hotéis Real	0.699	0.403	Independência das variáveis
Hotéis Sheraton	0.000	0.995	Independência das variáveis
Hotéis Tivoli	0.592	0.441	Independência das variáveis
Hotéis Vila Galé	0.053	0.817	Independência das variáveis
Hotéis Robinson	0.788	0.375	Independência das variáveis
Hotéis Riu	0.007	0.932	Independência das variáveis
Hotéis Pestana	1.131	0.288	Independência das variáveis
Vila Vita Park	0.138	0.710	Independência das variáveis
Hotéis Hilton	1.233	0.267	Independência das variáveis
Hotéis Dom Pedro	0.210	0.647	Independência das variáveis
Amorim (Lake Resort e Vila Lara)	1.929	0.163	Independência das variáveis
TD Hotels	0.159	0.690	Independência das variáveis
CS Hotels	2.224	0.136	Independência das variáveis
Hotéis Marriot	0.203	0.653	Independência das variáveis

Como se constata, para todos os GH o nível de significância é superior a 0.05, o que implica a não rejeição da H1 (nula), o que revela a independência estatística entre as remunerações e o interesse em trabalhar no GH, apesar das respostas anteriormente dadas na questão 2_A6 da parte 2 do questionário.

6.2.1.4- Hipótese 3- A escolha do GH preferido para trabalhar por parte dos CEP inquiridos é independente das questões relacionadas com imagem e prestígio da empresa.

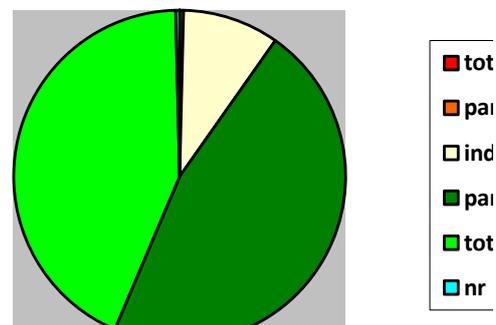
Para avaliar a existência ou não de independência estatística entre as questões relacionadas com imagem e prestígio da empresa e a escolha do GH preferido para trabalhar por parte dos CEP inquiridos, foram definidas as sub-hipótese base:



Quando questionados sobre um conjunto de atributos organizacionais que poderiam ter relevância na procura de emprego, as questões relacionadas com imagem e prestígio da empresa teve como se pode ver no quadro 61, 89.8% de respostas dos inquiridos como parcialmente/totalmente relevante.

Quadro 61- P2_Q1_A1_ Imagem e prestígio da empresa.

		Frequencia	Percentage m	Percentagem Acumuladm
Válid o	Parcialmente irrelevante	1	4	,4
	É indiferente	25	9,4	9,8
	Parcialmente relevante	124	46,6	56,6
	Totalmente relevante	115	43,2	100,0
	Total	265	99,6	
Em falta	System	1	,4	
Total		266	100,0	



Para trabalharmos esta hipótese agregamos as respostas dos inquiridos em 2 grupos distintos e mutuamente exclusivos, os que responderam totalmente/parcialmente relevante e indiferente, grupo 1, e os que responderam parcialmente/totalmente relevante, grupo 2, sobre a relevância das questões relacionadas com imagem e prestígio da empresa, conforme se pode observar no quadro 62.

Quadro 62- Relevância das questões relacionadas com imagem e prestígio da empresa

Questão 8, parte 2, Hotéis		Relevância		Total
		1	2	
Hotéis Real	CNI	6	7	13
	CI	61	115	176
Total		67	122	189
Hotéis Sheraton	CNI	6	16	22
	CI	38	194	232
Total		44	210	254
Hotéis Tivoli	CNI	5	17	22
	CI	59	173	232
Total		64	190	254
Hotéis Vila Galé	CNI	10	13	23
	CI	75	155	230
Total		85	168	253
Hotéis Robinson	CNI	8	8	16
	CI	76	70	146
Total		84	78	162
Hotéis Riu	CNI	8	5	13
	CI	80	76	156
Total		88	81	169
Hotéis Pestana	CNI	7	15	22
	CI	53	170	223
Total		60	185	245
Vila Vita Park	CNI	6	15	21
	CI	47	167	214
Total		53	182	235
Hotéis Hilton	CNI	2	19	21
	CI	46	184	214
Total		48	203	235
Hotéis Dom Pedro	CNI	9	9	18
	CI	98	99	197
Total		107	108	215
Hotéis Amorim	CNI	9	11	20
	CI	64	149	213
Total		73	160	233
TD Hotels	CNI	5	8	13
	CI	67	49	116
Total		72	57	129
CS Hotels	CNI	6	6	12
	CI	66	84	150
Total		72	90	162
Hotéis Marriot	CNI	8	12	20
	CI	70	139	209
Total		78	151	229

CNI (candidatos não interessados)

CI (candidatos interessados)

Para avaliar a eventual dependência entre a imagem e prestígio da empresa e o interesse em trabalhar nos GH indicados no questionário, foram conduzidos testes do X^2 às respostas dos inquiridos a cada GH, que se apresenta no quadro síntese nº 63.

Quadro 63- Quadro síntese das respostas dos inquiridos

GH	X²	SIG	Conclusões
Hotéis Real	0.699	0.403	Independência das variáveis
Hotéis Sheraton	1.655	0.197	Independência das variáveis
Hotéis Tivoli	0.078	0.780	Independência das variáveis
Hotéis Vila Galé	1.107	0.293	Independência das variáveis
Hotéis Robinson	0.024	0.876	Independência das variáveis
Hotéis Riu	0.506	0.477	Independência das variáveis
Hotéis Pestana	0.702	0.402	Independência das variáveis
Vila Vita Park	0.478	0.489	Independência das variáveis
Hotéis Hilton	1.365	0.243	Independência das variáveis
Hotéis Dom Pedro	0.000	0.984	Independência das variáveis
Amorim (Lake Resort e Vila Lara)	1.900	0.168	Independência das variáveis
TD Hotels	1.765	0.184	Independência das variáveis
CS Hotels	0.162	0.687	Independência das variáveis
Hotéis Marriot	0.344	0.557	Independência das variáveis

Como se constata, os valores de significância obtidos (superiores a 0.05) em todos os GH, revelam a independência estatística entre a imagem e prestígio da empresa e a escolha do GH preferido para trabalhar, o que contraria o sentido das respostas dadas na questão 1_A6 da parte 2 do questionário, não sendo possível rejeitar a hipótese H0 que sustenta a independência entre as questões relacionadas com imagem e prestígio da empresa e o interesse dos CEP em trabalhar no GH.

6.2.1.5 Hipótese 4- A escolha do GH preferido para trabalhar por parte dos CEP inquiridos é independente do facto de trabalharem no GH familiares ou amigos.

Para avaliar a existência ou não de independência estatística entre **o facto de trabalharem no GH familiares ou amigos** e a escolha do GH preferido para trabalhar por parte dos CEP inquiridos, foram definidas as sub-hipótese base:



Quando questionados sobre um conjunto de atributos organizacionais que poderiam ter relevância na procura de emprego, o facto de trabalharem na empresa familiares ou amigos, foi como se pode ver no quadro 31 do ponto 5.2.2.4 deste trabalho, e entre todos os atributos, o único cotado menos positivamente em relação à relevância por parte dos inquiridos.

Para trabalharmos esta hipótese dividimos as respostas dos inquiridos em 2 grupos distintos e mutuamente exclusivos, os que responderam totalmente/parcialmente relevante e indiferente, grupo 1, e os que responderam parcialmente/totalmente relevante, grupo 2, sobre a relevância de trabalharem na empresa familiares ou amigos, conforme se pode observar no gráfico ...

Quadro 64- Relevância de trabalharem nas empresas familiares ou amigos

Questão 8, parte 2, Hotéis		Relevância		Total
		1	2	
Hotéis Real	CNI	52	15	67
	CI	107	14	121
Total		159	29	188
Hotéis Sheraton	CNI	37	7	44
	CI	176	33	209
Total		213	40	253
Hotéis Tivoli	CNI	56	8	64
	CI	157	32	189
Total		213	40	253
Hotéis Vila Galé	CNI	66	18	84
	CI	147	21	168
Total		213	39	252
Hotéis Robinson	CNI	66	17	83
	CI	66	12	78
Total		132	29	161
Hotéis Riu	CNI	71	16	87
	CI	74	7	81
Total		145	23	168
Hotéis Pestana	CNI	49	10	59
	CI	157	28	185
Total		206	38	244
Vila Vita Park	CNI	42	11	53
	CI	156	25	181
Total		198	36	234
Hotéis Hilton	CNI	36	12	48
	CI	176	26	202
Total		212	38	250
Hotéis Dom Pedro	CNI	91	15	106
	CI	92	16	108
Total		183	31	214
Hotéis Amorim	CNI	63	10	73
	CI	133	26	159
Total		196	36	232
TD Hotels	CNI	60	12	72
	CI	46	11	57
Total		106	23	129
CS Hotels	CNI	59	12	71
	CI	75	15	90
Total		134	27	161
Hotéis Marriot	CNI	60	17	77
	CI	131	20	151
Total		191	37	228

CNI (candidatos não interessados)

CI (candidatos interessados)

Para avaliar a eventual dependência entre a relevância de trabalharem na empresa familiares ou amigos e o interesse em trabalhar nos GH indicados no questionário, foram conduzidos testes do X² às respostas dos inquiridos a cada GH, que se apresenta no quadro síntese nº 65.

Quadro 65- Quadro síntese das respostas dos inquiridos

GH	X²	SIG	Conclusões
Hotéis Real	3.868	0.049	Dependência das variáveis
Hotéis Sheraton	0.000	0.984	Independência das variáveis
Hotéis Tivoli	0.705	0.401	Independência das variáveis
Hotéis Vila Galé	3.413	0.065	Independência das variáveis
Hotéis Robinson	0.707	0.400	Independência das variáveis
Hotéis Riu	3.374	0.066	Independência das variáveis
Hotéis Pestana	0.112	0.738	Independência das variáveis
Vila Vita Park	1.518	0.218	Independência das variáveis
Hotéis Hilton	4.426	0.035	Dependência das variáveis
Hotéis Dom Pedro	0.019	0.890	Independência das variáveis
Amorim (Lake Resort e Vila Lara)	0.269	0.604	Independência das variáveis
TD Hotels	0.150	0.698	Independência das variáveis
CS Hotels	0.002	0.968	Independência das variáveis
Hotéis Marriot	2.927	0.087	Independência das variáveis

Apesar de na maioria dos grupos hoteleiros se registar uma evidência estatística no sentido da independência entre as duas variáveis em análise, como se constata, para 2 GH (Hotéis Real e Hotéis Hilton), o nível de significância registado é inferior a 0.05, o que implica a rejeição da H0 para estes 2 GH revelando a associação estatística entre o facto de trabalharem no GH familiares ou amigos e a escolha do GH preferido para trabalhar. Este evidência é coerente de algum modo com o sentido das respostas dadas na questão 1_A6 da parte 2 do questionário.

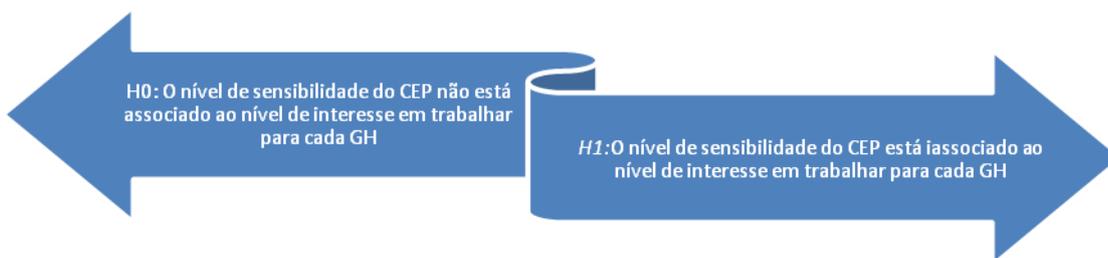
6.2.1.6- Hipótese 5- Os CEP inquiridos que demonstram uma maior sensibilidade e melhor identificação com actividades e comportamentos empresariais que correspondam a uma forte cultura ética (CE) e boas práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) são os que preferem para trabalhar hotéis com uma melhor CE e boas práticas de RSE.

Nesta análise recorreremos a um procedimento que prevê duas fases:

Numa primeira etapa é avaliado o grau de associação entre o nível de conhecimentos dos inquiridos sobre a temática da CE e RSE (expresso como se referiu anteriormente no índice de sensibilidade) e o interesse em trabalhar nos GH apresentados no questionário.

Num segundo momento proceder-se-á a uma avaliação para determinar se os GH mais preferidos foram, de facto, os grupos com melhor classificação no SE.

Assim, para avaliar o grau de associação entre o nível de sensibilidade evidenciado pelos CEP e o seu interesse em trabalhar no GH foram constituídas as seguintes hipóteses:



Através do cálculo de sucessivos coeficientes de correlação de Spearman, obtidos sobre os valores totais obtidos do nível de sensibilidade do CEP e das suas respostas à questão 8 da parte 2 do questionário (...para o seguinte conjunto de grupos hoteleiros indique o seu grau de interesse relativamente à possibilidade vir a exercer a sua actividade profissional...), foram obtidos os seguintes resultados:

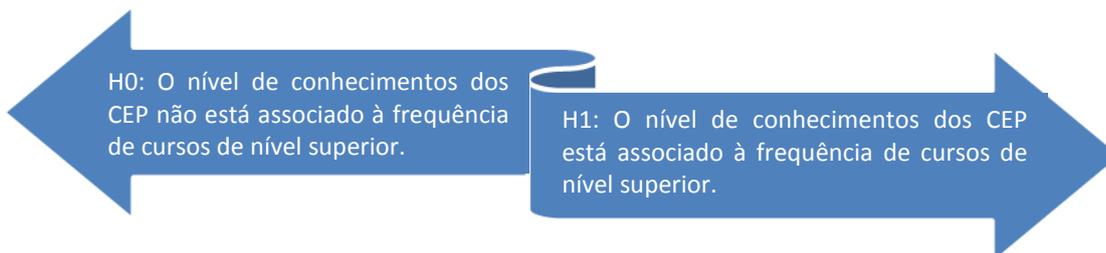
Quadro 66- Correlações de Spearman (nível de sensibilidade)

GH	Spearman	Sig.
Hotéis Real	-0.08	0.900
Hotéis Sheraton	-0.046	0.458
Hotéis Tivoli	0.014	0.825
Hotéis Vila Galé	0.037	0.550
Hotéis Robinson	0.180	0.003
Hotéis Riu	-0.009	0.885
Hotéis Pestana	0.060	0.330
Vila Vita Park	0.014	0.821
Hotéis Hilton	0.022	0.719
Hotéis Dom Pedro	0.019	0.762
Amorim (Lake Resort e Vila Lara)	0.083	0.177
TD Hotels	0.103	0.095
CS Hotels	0.059	0.336
Hotéis Marriot	-0.005	0.935

Como se observa, as correlações entre o nível de sensibilidade demonstrada pelos CEP e as preferências por trabalhar em cada GH são estatisticamente inexistentes para a grande totalidade dos GH. A única excepção reside nos Hotéis Robison que evidencia uma correlação positiva mas fraca, compatível com um possível reconhecimento favorável por parte de alguns dos CEP inquiridos.

Face à inexistência de relação entre nível de sensibilidade dos CEP e o interesse em trabalhar no GH, não se procedeu à apreciação do grau de interesse do CEP em trabalhar com o GH e a respectiva pontuação do GH obtida no SE. No entanto essa temática será retomada no ponto 6.2.1.8

6.2.1.7 – Hipótese 6- O nível de conhecimentos dos CEP no âmbito da CE e das boas práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) está associada à frequência de curso de nível superior.



Para testarmos esta hipótese as formações dos inquiridos foram agregadas em 3 grupos: cursos técnicos (G1); cursos de licenciatura (G2), curso de pós-graduação (G3). Em seguida, entre os grupos de formação e a variável nível de sensibilidade dos inquiridos determinamos o coeficiente de correlação de Spearman.

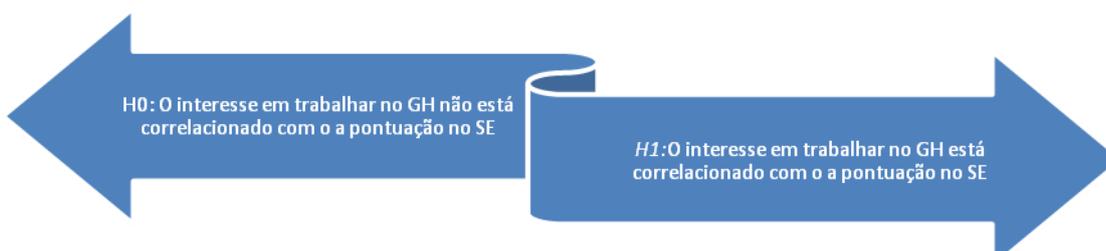
Quadro 67- Correlações de Spearman (nível de conhecimento)

			cep_Total
Spearman's rho	Grupo Curso	Coefficiente de correlação	,269**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	265

Como se observa, existe uma associação estatisticamente significativa entre o nível de conhecimento dos CEP e o nível de curso frequentados. A correlação é positiva ($r=0,269$) e válida para um nível de significância de 0,01.

6.2.1.8- Hipótese 7- O interesse manifestado pelo CEP em trabalhar no GH está correlacionado com a pontuação obtida pelo GH no SE

Para avaliar a relação entre o interesse manifestado pelos CEP para trabalhar em cada grupo hoteleiro e a sua respectiva pontuação obtida no SE, constituíram as seguintes hipóteses:



Para o efeito, e apenas para os GH que foram avaliados através do SE, procedeu-se à execução de uma regressão linear, para cada grupo hoteleiro, entre a média da variável (P2_Q8..) do questionário e a pontuação obtida no SE. O quadro seguinte resume a informação utilizada referente aos 8 GH.

Quadro 68- Regressão linear (correlação entre interesse e pontuação no SE)

GH Inquiridos	Pontuação SE	Respostas positivas	%
Hotéis Real	4	122	10.9%
Hotéis Tivoli	14	190	17.0%
Hotéis Sheraton	3	210	18.7%
Hotéis Vila Galé	6	168	14.9%
Hotéis Pestana	9	185	16.4%
Hotéis Riu	4	81	7.2%
Hotéis Robinson	10	78	6.9%
Hotéis CS	3	90	8%

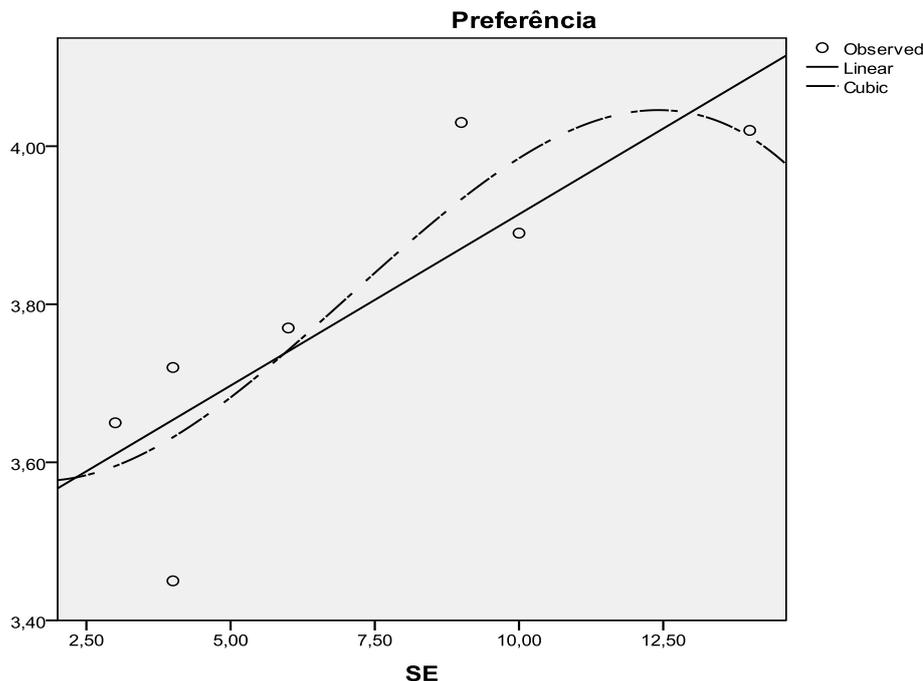
Como é possível observar, contrariamente aos restantes GH, o grupo Sheraton evidencia uma situação de excepção, atendendo que apresenta um valor de SE muito baixo (3) e a mais elevada média de preferência por parte dos inquiridos. Por esta razão, optou-se por excluí-lo da amostra da regressão linear.

Assim, procedendo à regressão linear, cujo resultado se apresenta no quadro seguinte, verifica-se uma correlação linear directa e forte entre as variáveis ($r^2=0,698$), ligeiramente mais acentuada no caso ajuste de uma função cúbica ($r^2=0,758$).

Quadro 69- Regressão linear

Função	Sumário do modelo					Parâmetros			
	Coefficiente Determinação	F	df1	df2	Sig.	Constante	b1	b2	b3
Linear	,698	11,545	1	5	,019	3,480	,043		
Cúbica	,758	3,138	3	3	,186	3,616	-,049	,016	-,001

Gráfico 4- Gráfico de ajustamento da função linear/cúbica entre o interesse dos CEP em trabalhar no GH e a pontuação obtida no SE pelo GH.



O nível de significância associado à correlação entre as duas variáveis permite concluir a favor da existência de uma correlação estatisticamente significativa entre o interesse do CEP em trabalhar no GH e a respectiva pontuação obtida no SE pelo GH.

Capítulo 7– Discussão e análise crítica dos resultados

No início da elaboração deste trabalho de investigação, sob o título “Gestão pela cultura ética e de responsabilidade social nas organizações hoteleiras de 4 e 5 estrelas no Algarve como factores de atracção de candidatos de elevado potencial”, definimos, como já referido anteriormente, 3 objectivos:

- Caracterizar a CE e as práticas de RSE destas organizações, em oposição a políticas paternalistas e de efeito imediato.
- Saber do ponto de vista da sua imagem, se as organizações estão identificadas, por potenciais candidatos, como possuidoras de estratégias e políticas eficazes de RSE.
- Saber se esta identificação resulta numa intenção de candidatura a colaborador das organizações em estudo.

Para caracterizarmos a CE e as práticas de RSE destes GH de 4 e 5 estrelas que exercem a sua actividade no Algarve, procedemos a um estudo qualitativo, conforme referido no capítulo 4 deste trabalho. Concluímos após a realização das entrevistas a 8 GH, nacionais e internacionais, a operarem no Algarve, posterior análise através da técnica de incidentes críticos e preenchimento do SE, que a pontuação que ocorreu com maior preponderância entre todas as PI avaliadas nos GH entrevistados foi de 1, **indo ao encontro do que sugeria o próprio Spiller (2000)**, de que se esperava uma pontuação positiva com possibilidade de melhoria em todos os aspectos a avaliar. A existência de pontos negativos, -1 e -2 obrigou a que a nota final registada em alguns GH, apesar de não ser negativa, estivesse muito próxima de 0.

Estes dados revelaram que, apesar de os GH que participaram neste estado conseguirem realizar uma parte dos requisitos apresentados tanto no SE como no LV e apresentarem alguns bons exemplos, ainda não conseguiram dar um salto qualitativo que lhes permitisse estar próximo da nota máxima neste SE, que seria de 18, já que muitas das medidas e políticas que apresentam aparecem de uma forma avulsa e sem uma base estratégica clara onde os resultados alcançados podem ser claramente medidos e conhecidos por todas as PI.

Só um dos grupos entrevistado esteve próximo da nota máxima. Este grupo destacou-se por ser o único que tem de uma forma sistemática implementado sistemas de certificação que abrangem a qualidade, o ambiente a segurança, higiene e saúde no trabalho e a segurança e higiene alimentar. Tem claramente definida uma política de sustentabilidade, disponível a todas as PI num documento escrito e, esperam brevemente certificarem-se ao nível da RSE. No entanto, mantêm a tradição de todos os GH participantes em não elaborarem nem possuírem um Relatório Social/de Sustentabilidade, o que realizam é um documento de trabalho interno, que analisa os resultados ao nível da qualidade, que não é divulgado a todas as PI mas debatido unicamente pelas chefias.

Em relação ao primeiro objectivo, podemos dizer que o nosso trabalho permitiu concluir que a CE e a RSE não são desconhecidas, têm sim de ser aprofundadas em todos os GH participantes, tendo todos possibilidades de conseguirem alcançar níveis interessantes, pois não têm uma visão paternalista ou de desleixo em relação ao futuro dos seus empreendimentos e da comunidade em que estão inseridos. Esta fase de crise em que o país está imerso e, em que o turismo e a hotelaria, segundo os últimos dados estatísticos, sofrem também de alguma recessão na procura, obriga a que algumas organizações repensem a forma como estão no mercado e redefinam novas estratégias para o futuro. Neste sentido, a CE e a RSE podem constituir-se como pontos de reflexão importantes, bases de definição futura para uma actividade mais sustentável e saudável a longo prazo.

Em relação aos outros dois objectivos do nosso trabalho: saber do ponto de vista da sua imagem, se as organizações estão identificadas, por potenciais candidatos, como possuidoras de estratégias e políticas eficazes de RSE; saber se esta identificação resulta numa intenção de candidatura a colaborador das organizações em estudo, a sua realização depende da resposta às questões de partida:

- Será que as organizações hoteleiras de 4 e 5 estrelas do Algarve que detêm uma CE e definiram estratégias de RSE conseguem atrair CEP?
- É possível estabelecer uma relação entre a Performance Social destas organizações e a sua maior ou menor capacidade para atraírem CEP?
- A reputação associada à CE e políticas e práticas de RSE conhecidas não influenciam as suas escolhas, mas antes questões como a proximidade do possível local de trabalho com o seu local de residência, a localização geográfica das organizações hoteleiras em regiões com tradição na actividade hoteleira e com acesso a equipamentos sociais, culturais, educativos e de saúde com qualidade, a possibilidade de rápida progressão na carreira, a estabilidade profissional, o salário inicial oferecido e outras regalias de ordem financeira?

Após análise com aplicação de metodologia quantitativa (análise de frequências) do spss versão 17, podemos afirmar que:

- A população inquirida, apesar de jovem, na sua maioria, caracteriza-se pela diversidade e distribuição harmoniosa do ponto de vista das suas características biográficas, residência e representatividade dos cursos que frequentam;
- Apesar de na primeira parte do questionário, se registarem um conjunto de respostas que apontam para uma fraca participação cívica, a maioria dos inquiridos (60,9%) afirmam conhecer o conceito de RSE, embora ainda exista uma Percentagem considerável (38,3%), que afirma desconhecer o conceito de RSE.
- O facto de a maioria dos inquiridos afirmar conhecer o conceito de RSE, justifica provavelmente que em relação à parte 2 do questionário, em que tentámos obter dados relativos à opinião e sensibilidade que os inquiridos, finalistas de cursos de nível superior e técnico na área do Turismo e da Hotelaria, em relação a temas que são objecto da nossa análise e da revisão da literatura, os resultados globais sejam favoráveis, tendo a média de pontuação dos inquiridos registado o valor de 144,90 com um coeficiente de variação de 19.9 pontos, evidenciando um nível global elevado de sensibilidade em relação à CE e à RSE.

- na questão 6 da parte 1 do questionário colocámos os inquiridos perante situações empresariais que podem comprometer a prestação social das empresas ou reforçar o seu compromisso positivo com a sociedade em que estão inseridas. Encontrámos um conjunto de respostas em que os inquiridos demonstraram a sua sensibilidade face a estas, no entanto, também encontrámos em relação a 4 questões respostas que podem indicar alguma incerteza e desencontro em relação a comportamentos que deveriam ser: de discriminação positiva e valorização do negócio e do trabalho das empresas face à obtenção do lucro pelo lucro; na questão da alínea 9, “Emprego exclusivo de pessoas sem deficiências”, encontramos que a maioria dos inquiridos (56,4%) afirma considerar esta medida totalmente e parcialmente incompatível com o conceito de responsabilidade social empresarial, apesar de 41,3% dos inquiridos, ou não têm opinião, ou consideram esta postura empresarial como parcialmente ou totalmente compatíveis com a RSE, número que consideramos elevado, dados os esforços de educação e integração das pessoas incapacitadas para conseguirem integrar-se nas empresas e na sociedade: também na alínea 14, na questão “Segurança e saúde no trabalho, desde que não ponha em causa a produtividade”, identificámos um conjunto de respostas que igualmente nos deixam preocupados, tendo em conta a importância das questões da Segurança, Higiene e Saúde no trabalho, com 54,5% dos inquiridos a considerarem que as questões da segurança se devem subordinar à produtividade, enquanto 44,7% ou não têm opinião, ou consideram parcialmente ou totalmente incompatível com os conceitos e preocupações da SER: igualmente na questão da alínea 20, “Compromisso com as leis, desde que não ponha em causa o lucro”, os inquiridos mostraram-se divididos, com um número de 42,1% a manifestarem a sua concordância, e apenas 35,3% a sua discordância com este comportamento, com 21,8% a mostrarem-se indiferentes com esta questão.

- Pareceu-nos extremamente importante que em relação aos atributos organizacionais que teriam relevância na procura de emprego, o atributo empresa ética e socialmente responsável surgisse com pontuação mais elevada (90.6%), à frente de atributos como: imagem e prestígio da empresa; boas políticas de integração e possibilidade de aprendizagem e valorização profissional; valores idênticos aos seus; sistema de recompensas: salários, prémios suplementares, etc; localização geográfica (interior ou litoral do país, proximidade com cidades de pequena, média ou grande dimensão, acesso a boas escolas, hospitais, zonas de lazer e comerciais...) e proximidade com o local de residência; trabalharem na empresa familiares ou amigos; pequena empresa familiar com acesso dos trabalhadores à gestão e maior garantia de estabilidade e fixação na zona de residência; grande empresa multinacional, com possibilidades de promoções e de carreira internacional e possibilidade de acesso à distribuição de acções e outros prémios de produtividade, e que os inquiridos mantivessem a sua opinião ao afirmarem (72,9%) que não estariam dispostos a trabalhar numa empresa que tivesse uma fraca CE e não fosse suficientemente responsável.

- Nas questões 8 e 9 da parte 2 do questionário verificámos que os GH em que os inquiridos mais gostariam de trabalhar, são também aqueles que identificam como tendo uma adequada cultura ética e adequadas práticas de responsabilidade social. É o caso do GH Tivoli, em que 71.4% dos inquiridos se mostraram parcialmente/totalmente interessados em trabalhar. Este GH também obteve 53.8% das respostas como tendo uma cultura ética e políticas de RSE parcialmente/totalmente adequadas. Este facto não será alheio ao esforço deste GH aplicar de uma forma transversal à maioria dos seus hotéis certificações ambientais, de qualidade, segurança e higiene alimentar e segurança, saúde e higiene no trabalho (Garcia et al, 2005). O mesmo acontece, apesar de com valores diferentes, com os GH Hotéis Real, Sheraton, Vila Galé, Vila Vita Parc e Pestana. Registam-se, no entanto, valores elevados nas respostas é indiferente e desconheço, o que demonstra uma dificuldade preocupante de estes grupos, de uma forma geral, conseguirem dar a conhecer-se junto destes finalistas, principalmente no que diz respeito às questões relacionadas com a sua CE e práticas de RSE. A este facto não será alheio o não possuírem nem fazerem na sua maioria intenção de realizar relatórios de sustentabilidade, onde possam transmitir quer internamente, quer para o exterior a sua CE e as suas práticas de RSE (Martel, 2003).

Desta forma, e sem realizarmos ainda testes estatísticos mais elaborados, somente através da análise de frequências, podemos concluir que tal como referido no capítulo 2, ponto 2.3.1 e 2.4, as respostas dos inquiridos neste trabalho, sugerem mais uma vez, que as organizações são reconhecidas pela comunidade onde estão inseridas, por possivelmente aplicarem uma estratégia clara e reconhecida de RS, possuírem uma imagem forte e apelativa (Belt y Paolillo, 1982; Gatewood et al., 1993; Rynes, 1991; Tom, 1971, Fombrun y Shanley, 1990), serem bons locais para trabalhar, oferecerem horários de trabalho menos desgastantes tanto do ponto de vista físico como psicológico, conciliarem a família e trabalho, possibilitarem o acesso a uma carreira profissional, oferecem possibilidade de lazer, de realizar tarefas diversificadas e valiosas, possuírem valores básico semelhantes aos dos inquiridos (Cable & Judge, 1994; Chatman, 1989, 1991; Judge & Bretz, 1992; Judge & Cable, 1997; Schneider, 1987), a sua estrutura ser sólida e atractiva (Turban y Keon, 1993) e oferecerem sistemas de recompensas competitivos (Bretz et al., 1989).

Como vimos anteriormente, esta possibilidade é desenvolvida igualmente por Turban & Greening (1996) e Greening e Turban (2000). As suas conclusões, baseadas na teoria da identidade social e da sinalização, foram também no sentido positivo da relação entre performance social das organizações e a capacidade que têm de atrair candidatos a trabalhadores, Wright et al. (1995) concluem também que as empresas com um bom desempenho social e práticas não discriminatórias, têm maior probabilidade de atracção, principalmente sobre candidatos que possuem melhores

qualificações. Estas nossas conclusões vão assim ao encontro da teoria da sinalização e da identidade social (*Signalin theory*) (Rynes, 1991, Tajfel, 1986) que como já referimos anteriormente sugere que as políticas e programas sociais desenhados pelas organizações podem servir de sinal das condições de trabalho e dos valores e princípios de uma organização, e em consequência, podem atrair quem procure emprego.

Também estes finalistas de cursos de hotelaria e turismo em escolas profissionais e de nível superior parecem procurar pertencer a grupos que são valorizados positivamente como forma de melhorar a sua auto-estima, a qual é influenciada por fazer parte de uma organização (Ashforth & Mael, 1989). Melhorando assim a sua própria imagem (Dutton et al., 1991), pelo que também estes CEP, alguns deles já trabalhadores, preferem trabalhar em empresas socialmente responsáveis.

Assim, podemos dizer que a atractividade de uma empresa na altura de captar potenciais empregados, e pelo que igualmente constatámos desta primeira análise aos questionários, relaciona-se com a RSE. A RSE apresenta-se assim, já como anteriormente referido por Davis, (1973), Fombrun & Shanley, (1990), Greening & Turban, (2000), como uma forte vantagem competitiva, por ser uma boa ferramenta para atrair trabalhadores, e entre eles, os mais qualificados e de qualidade (Turban & Greening, 1997, Albinger & Freeman, 2000).

Definimos igualmente, tendo em conta o questionário desenvolvido e aplicado, um conjunto de hipóteses que nos ajudassem a responder às perguntas de partida e aos objectivos do nosso estudo. Nos testes (Qui-quadrado) realizados às 4 primeiras hipóteses, confirmámos a existência de independência estatística entre a escolha do GH preferido para trabalhar e: a zona de residência dos CEP inquiridos; as questões relacionadas com remunerações; as questões relacionadas com imagem e prestígio da empresa; o facto de trabalharem no GH familiares ou amigos. Somente para a hipótese 4 se registam níveis de significância inferiores a 0.05, o que implica a rejeição da H0 para 2 GH (Hotéis Real e Hotéis Hilton), revelando a associação estatística entre o facto de trabalharem no GH familiares ou amigos e a escolha do GH preferido para trabalhar. Esta evidência é coerente de algum modo com o sentido das respostas dadas na questão 3_A6 da parte 2 do questionário, ao contrário do que se passou nas anteriores hipóteses.

Para as restantes hipóteses, constatámos que ao avaliar o grau de associação entre o nível de sensibilidade evidenciado pelos CEP e o seu interesse em trabalhar no GH as correlações (obtidas através do cálculo de sucessivos coeficientes de correlação de Spearman) entre o nível de sensibilidade demonstrada pelos CEP e as preferências por trabalhar em cada GH são

estatisticamente inexistentes para a grande totalidade dos GH. A única excepção reside no GH Hotéis Robison que evidencia uma correlação positiva mas fraca, compatível com um possível reconhecimento favorável por parte de alguns dos CEP inquiridos. Igualmente tentámos perceber se o nível de sensibilidade dos CEP no âmbito da CE e das boas práticas de RSE está associada à frequência de curso de nível superior, constatando-se que existe realmente uma associação estatisticamente significativa entre o nível de sensibilidade dos CEP e a frequência em cursos de nível superior. No entanto registaram-se igualmente níveis de sensibilidade interessantes por parte de inquiridos que frequentam cursos de nível profissional. Por fim, constatámos igualmente que o interesse manifestado pelos CEP em trabalhar nos GH está correlacionado com a pontuação obtida pelos GH no SE. Após termos realizado um ajuste, retirando um GH (Sheraton) que se situava num extremo em termos de respostas e de classificação no SE, obtivemos valores de regressão linear que indicam uma correlação estatisticamente significativa entre o interesse dos CEP em trabalhar nos GH e a respectiva pontuação obtida no SE pelos GH.

Desta forma, podemos afirmar que do **ponto de vista da sua imagem, as organizações estão identificadas, por potenciais candidatos, como possuidoras de estratégias e políticas eficazes de RSE e que esta identificação resulta numa intenção de candidatura a colaborador das organizações em estudo.** Respondemos assim igualmente às questões de partida pois estas organizações hoteleiras de 4 e 5 estrelas do Algarve **conseguem atrair CEP, tendo sido possível estabelecer uma relação entre a Performance Social destas organizações e a sua maior ou menor capacidade para atraírem CEP, surgindo a reputação associada à CE e políticas e práticas de RSE como o atributo organizacional que mais influencia as suas escolhas em termos de GH para trabalharem,** surgindo atributos relacionados com a proximidade do possível local de trabalho com o seu local de residência, a possibilidade de rápida progressão na carreira, a estabilidade profissional, o salário inicial oferecido e outras regalias de ordem financeira em posição secundária.

Esta afirmação está não só corroborada por estes resultados alcançados, como por estudos já por nós referidos, como Smith et al (2004), Dutton e Dukerich (1991), Collins e Han (2004), Fombrun e Shanley, (1990), Gatewood et al., (1993), Turban e Greening, (1997), Freeman, (2006), Guirardelli (2004), em que a CE e as práticas de RSE surgem vinculadas a uma maior atractividade das organizações face a CEP, fortalecendo desta forma a sua reputação Fry, (1997), Fombrun, (1996). Fombrun e Van Riel, (1997), Fombrun e Gardberg, (2000), junto das PI que as rodeiam.

Centrando-nos na actividade turística e hoteleira, Cho et al, 2006, evidenciam a importância da projecção junto dos estudantes, de uma imagem positiva, sendo os hotéis de luxo os que a conseguem projectar com maior sucesso junto dos estudantes, dando os autores como um bom exemplo desta prática o grupo *Starwood*, o que se confirma igualmente neste trabalho. Este grupo (Sheraton é uma marca da cadeia hoteleira Starwood), apesar de ter sido classificado com 3 no SE, foi o que entre os inquiridos obteve o valor mais alto quanto ao interesse em trabalhar. Este GH realiza todos os anos, principalmente junto das escolas de nível superior, campanhas de angariação de estagiários, com a possibilidade de desenvolverem um período de aprendizagem de 2 anos em vários hotéis do grupo espalhados pelo mundo, com a oportunidade de admissão nos quadros do grupo no final do estágio. A existência de um programa destes e, o seu sucesso, pode justificar os dados obtidos igualmente no nosso estudo. Sublinha-se assim novamente a importância da imagem e reputação das organizações junto dos CEP.

Capítulo 8- Conclusões e perspectivas de trabalhos futuros

Segundo Fernández (2010: 23) “é evidente que não partilhamos um mesmo padrão nem um mesmo cânone de moralidade; no entanto, é imprescindível tomar decisões éticas nos mais diversos âmbitos de interação social, pessoal e profissional”. Sempre entendemos que a moralidade, a seriedade e a capacidade de contribuir para uma sociedade mais justa, humana e próspera eram os principais objectivos de uma organização. Druker alertou, prevenindo os administradores (2008: 16) “nunca subordine a missão à necessidade de ganhar dinheiro. Se existem oportunidades que ameaçam a integridade da organização, deve dizer não, caso contrário, estará a vender a sua alma”.

Neste trabalho tivemos oportunidade de confirmar como a imagem de uma organização associada à CE e à RSE são importantes para a maioria dos respondentes (90,6% de respostas positivas) do nosso questionário na altura de escolherem uma empresa para trabalharem, assim como 72,9% dos respondentes não estaria disposto a trabalhar numa empresa que tivesse uma fraca cultura ética e não fosse socialmente responsável.

Estes dados sublinham, mais uma vez, a importância das questões associadas à CE e à RSE para as pessoas e, no nosso caso, para uma população maioritariamente jovem (85,8% têm entre 17 e 30 anos), prestes a terminarem uma formação de nível técnico ou superior e, a entrarem no mercado de trabalho. No momento em que escrevemos este texto da conclusão do nosso trabalho, a comunidade internacional acaba de iniciar uma intervenção militar na Líbia, igualmente a sociedade é sujeita a subidas aceleradas dos preços de produtos alimentares básicos como os cereais, a carne, o leite..., confrontando os políticos e outros decisores sobre o mercado de fundos financeiros e o direito destes intervirem com base numa lógica especulativa sobre o preço de bens de primeira necessidade. As mesmas questões se levantam sobre outras matérias-primas como o petróleo, que têm uma influência importante sobre a qualidade de vida de inúmeras populações, com consequência sobre a estabilidade social se os preços continuarem a subir como tem acontecido recentemente.

Neste nosso trabalho tivemos igualmente oportunidade de estudarmos um conjunto alargado de Grupos Hoteleiros (GH), que estão na sua maioria presentes em inúmeros países, assim como noutras zonas turísticas do nosso país. Vimos que a forma como estas organizações se confrontam com a CE e a RSE não é na sua maioria estratégica, nem voltada para o futuro. São ainda, na sua maioria, incipientes do ponto de vista técnico nestas questões, abordam estes assuntos de uma forma generalista e casuística. Esse é, quanto a nós, o principal problema do sector hoteleiro e turístico,

que como vimos tem crescido mais assente em oportunidades e tendências, do que por marcar uma estratégia clara de produto e crescimento sustentado da sua actividade, que se percebeu já não terá no futuro um crescimento tão acentuado da procura como aconteceu nas últimas décadas.

Como referido anteriormente, pretendemos estudar neste trabalho, e de forma sistemática se, a percepção da existência de uma forte CE e do envolvimento de GH de 4 e 5 estrelas a operarem no Algarve em práticas de responsabilidade social, influencia positivamente a adesão de CEP, finalistas em cursos de nível técnico e superior em hotelaria e turismo, **através da aplicação de um estudo qualitativo** a um número representativo de empresas hoteleiras que operam no Algarve e, cujas conclusões permitiram a construção de um **SE das organizações estudadas**. Seguidamente realizámos um **estudo de natureza quantitativa** a esta população (CEP), que consideramos poderem vir a desempenhar um papel importante no sucesso e sustentabilidade das organizações hoteleiras de 4 e 5 estrelas do Algarve.

Procurámos, assim, através da realização de entrevistas semi-estruturadas, com base num guião, recolher informação junto de administradores e outros responsáveis por Grupos Hoteleiros a operar no Algarve que nos permitiram preencher um SE, previamente construído e por nós adaptado de Spiller (2000), em que foram incluídas questões sobre a cultura ética organizacional, missão/finalidade organizacional; código de ética/conduita organizacional; relatório social/de sustentabilidade, que classificou cada um dos GH participantes neste estudo.

Estes dados revelaram que, apesar de os GH que participaram neste estudo conseguirem realizar uma parte dos requisitos apresentados tanto no SE como no LV e, apresentarem alguns bons exemplos, ainda não conseguiram dar um salto qualitativo que lhes permitisse estar próximo da nota máxima neste SE, que seria de 18, já que muitas das medidas e políticas que apresentam aparecem de uma forma avulsa e sem uma base estratégica clara onde os resultados alcançados possam ser claramente medidos e conhecidos por todas as PI.

Só um dos grupos entrevistado esteve próximo da nota máxima. Este grupo destacou-se por ser o único que tem, de uma forma sistemática, implementado sistemas de certificação que abrangem a qualidade, o ambiente, a segurança, higiene e saúde no trabalho e a segurança e higiene alimentar. Tem claramente definida uma política de sustentabilidade, disponível a todas as PI num documento escrito e, esperam brevemente certificarem-se ao nível da RSE. No entanto, mantêm a tradição de todos os GH participantes em não elaborarem nem possuírem um Relatório Social/de

Sustentabilidade, o que realizam é um documento de trabalho interno, que analisa os resultados ao nível da qualidade, que não é divulgado a todos as PI mas debatido unicamente pelas chefias.

Neste estado actual de crise em vários sectores da economia portuguesa e mundial, o turismo e a hotelaria não são uma excepção, de acordo com as mais recentes estatísticas a procura tem sentido um retrocesso, principalmente nas épocas baixas do ano turístico, o que impõe às organizações turísticas e hoteleiras novas formas de estarem no mercado e de operarem. Nesse sentido, a CE e a RSE, podem-se tornar como indicadores importantes de reflexão para uma actividade mais responsável e sustentável.

Os resultados da análise estatística realizada a 266 questionários aplicados a CEP, finalistas de cursos superiores e técnicos na área da hotelaria e do turismo em escolas no Algarve, levaram-nos a concluir que apesar destes inquiridos demonstrarem uma fraca participação cívica, a maioria (60,9%) afirmam conhecer o conceito de RSE, embora ainda exista uma percentagem considerável (38,3%), que afirma desconhece-lo. Estes dados justificam provavelmente que em relação à parte 2 do questionário, em que tentámos obter dados relativos à opinião e sensibilidade que os inquiridos, finalistas de cursos de nível superior e técnico na área do Turismo e da Hotelaria, em relação a temas que são objecto da nossa análise e da revisão da literatura, os resultados globais sejam favoráveis, evidenciando um nível global elevado de sensibilidade em relação à CE e à RSE.

Pareceu-nos igualmente relevante constatar que em relação aos atributos organizacionais que teriam relevância na procura de emprego, o atributo empresa ética e socialmente responsável surgisse com a pontuação mais elevada (90.6%), à frente de atributos como: imagem e prestígio da empresa; boas políticas de integração e possibilidade de aprendizagem e valorização profissional, entre outros e, que os inquiridos mantivessem a sua opinião ao afirmarem (72,9%) que não estariam dispostos a trabalhar numa empresa que tivesse uma fraca CE e não fosse suficientemente responsável.

Também verificámos que os GH em que os inquiridos mais gostariam de trabalhar, são também aqueles que identificam como tendo uma adequada cultura ética e adequadas práticas de responsabilidade social. É o caso do GH Tivoli, em que 71.4% dos inquiridos se mostraram parcialmente/totalmente interessados em trabalhar. Este GH também obteve 53.8% das respostas como tendo uma cultura ética e políticas de RSE parcialmente/totalmente adequadas. Este facto não será alheio ao esforço deste GH em aplicar de uma forma transversal à maioria dos seus hotéis certificações ambientais, de qualidade, Segurança e higiene alimentar e segurança, saúde e higiene no trabalho (Garcia *et al*, 2005).

Desta forma, podemos concluir que as respostas dos inquiridos neste trabalho, sugerem mais uma vez, que as organizações que são reconhecidas pela comunidade onde estão inseridas, por possivelmente aplicarem uma estratégia clara e reconhecida de RS, possuírem uma imagem forte e apelativa (Belt e Paolillo, 1982; Gatewood *et al.*, 1993; Rynes, 1991; Tom, 1971, Fombrun e Shanley, 1990), serem bons locais para trabalhar, oferecerem horários de trabalho menos desgastantes tanto do ponto de vista físico como psicológico, conciliarem a família e trabalho, possibilitarem o acesso a uma carreira profissional, oferecem possibilidade de lazer, de realizar tarefas diversificadas e valiosas, possuírem valores básicos semelhantes aos dos inquiridos (Cable e Judge, 1994; Chatman, 1989, 1991; Judge e Bretz, 1992; Judge e Cable, 1997; Schneider, 1987), a sua estrutura ser sólida e atractiva (Turban e Keon, 1993) e oferecerem sistemas de recompensas competitivos (Bretz *et al.*, 1989), são aquelas que conseguem recolher o maior número de intenções dos CEP para nelas trabalharem.

Como vimos anteriormente, esta possibilidade é desenvolvida igualmente por Turban e Greening (1996) e Greening e Turban (2000). As suas conclusões, baseadas na teoria da identidade social e da sinalização, foram também no sentido positivo da relação entre performance social das organizações e a capacidade que têm de atrair candidatos a trabalhadores, Wright *et al.* (1995) concluem também que as empresas com um bom desempenho social e práticas não discriminatórias têm maior probabilidade de atracção, principalmente sobre candidatos que possuem melhores qualificações. Estas nossas conclusões vão, assim, ao encontro da teoria da sinalização e da identidade social (*Signalin theory*) (Rynes, 1991, Tajfel, 1986) que como já referimos sugere que as políticas e programas sociais desenhados pelas organizações podem servir de sinal das condições de trabalho e dos valores e princípios de uma organização, e em consequência, podem atrair quem procure emprego.

Também estes finalistas de cursos de hotelaria e turismo em escolas profissionais e de nível superior parecem procurar pertencer a grupos que são valorizados positivamente como forma de melhorar a sua auto-estima, a qual é influenciada por fazer parte de uma organização (Ashforth e Mael, 1989). Melhorando assim a sua própria imagem (Dutton *et al.*, 1991), pelo que também estes CEP, alguns deles já trabalhadores, preferem trabalhar em empresas socialmente responsáveis.

A RSE apresenta-se assim, já como anteriormente referido por Davis, (1973), Fombrun e Shanley (1990), Greening e Turban (2000), como uma forte vantagem competitiva, por ser uma boa

ferramenta para atrair trabalhadores, e entre eles, os mais qualificados e de qualidade (Turban e Greening, 1997, Albinger e Freeman, 2000).

Desta forma, foi possível responder às questões de partida do nosso trabalho: Os GH estudados e, que detêm uma CE e definiram estratégias de RS conseguem atrair CEP, sendo possível estabelecer uma relação entre a performance social destas organizações e a sua maior ou menor capacidade para atraírem CEP. Igualmente constatámos que a reputação associada à CE e políticas e práticas de RS conhecidas os influenciam na hora de escolherem o GH para trabalharem, sendo mais importantes do que: a proximidade do possível local de trabalho com o seu local de residência; a localização geográfica das organizações hoteleiras em regiões com tradição na actividade hoteleira e com acesso a equipamentos sociais, culturais, educativos e de saúde com qualidade; a possibilidade de rápida progressão na carreira; a estabilidade profissional, o salário inicial oferecido e outras regalias de ordem financeira a auferir.

Para estes resultados contribuiu a definição e teste, através do SPSS, das 7 hipóteses norteadoras da análise dos questionários.

Assim, e cumprindo os objectivos deste estudo, o geral e os específicos, somos capazes de afirmar que, estes resultados evidenciam a importância da projecção junto dos estudantes, de uma imagem positiva, que aumente a reputação destes GH junto de finalistas em cursos técnicos e de nível superior para que, num futuro próximo, se possam candidatar a colaboradores das organizações em estudo. A comunicação da sua CE e das práticas de RSE, só podem ajudar nesse sentido, promovendo junto de CEP e outras PI, o quanto estas empresas contribuem do ponto de vista social e se esforçam por terem actuações responsáveis e de confiança. Nesse sentido, o nosso estudo contribui para reforçar esta ideia, e que como vimos já tinha sido salientada noutros estudos, apesar de centrados noutros sectores de actividade.

Por outro lado, o nosso estudo contribuí para por em evidência que estes GH têm ainda um percurso exigente a realizar pois, apesar de não terem uma visão paternalista ou de desleixo em relação ao futuro dos seus empreendimentos e da comunidade em que estão inseridos, necessitam de definir medidas e políticas com uma base estratégica clara onde os resultados alcançados aos nível da CE e da RSE possam ser claramente medidos e conhecidos por todas as PI. Esse esforço compensará grandemente a médio prazo pela imagem projectada junto das PI.

Nas escolas em que aplicámos o questionário, foi também evidente que se pode trabalhar as questões de participação dos inquiridos em tarefas e actividades de índolo social, através da pertença, por exemplo, a organizações sem fins lucrativos e de desenvolvimento de actividades de voluntariado nas próprias escolas. Este também é um aspecto em falta nos GH estudados e de que poderão beneficiar a médio prazo se estes CEP trouxerem das escolas em que se formam exemplos e hábitos de maior participação cívica.

Não podemos concluir sem nos referirmos à forma como o nosso estudo se desenrolou, dificuldades e limitações encontradas. Foram unicamente entrevistados responsáveis destes GH, não tendo sido entrevistadas outras PI como trabalhadores, fornecedores, clientes..., no entanto, pelo seu nível decisório e de conhecimento da realidade destes GH, pensamos que retratam de forma real cada um destes grupos. É de salientar que apesar do tempo disponível dos entrevistados ser sempre curto, responderam de uma forma geral a todas as questões e, se o não fizeram, foi porque não sabiam ou não tinham acesso a informação. Por outro lado, não foi possível estudar todos os GH de 4 e 5 estrelas existentes e a operarem no Algarve, apesar de terem sido contactados. Lamentamos não termos estendido a mais GH a realização de entrevistas, e a razão foi simplesmente porque estes não quiseram participar. No entanto, entendemos que ao estudar 8 de 14 GH, conseguimos ter uma amostra bastante representativa com os melhores dos GH de 4 e 5 estrelas a operarem no Algarve.

Igualmente não podemos deixar de referir que a metodologia de preenchimento do SE e classificação de cada um dos GH participantes, apesar de todos os cuidados, representa sempre o ponto de vista de quem lê as respostas dos inquiridos, as compara com o SE e o LV e preenche o SE e, também, o retrato de um determinado período temporal, registado nas entrevistas e posteriormente analisado e pontuado.

Em relação à investigação quantitativa, foi possível aplicar os questionários a um número alargado de finalistas. Para isso contámos com a preciosa colaboração das direcções das escolas, que ajudaram activamente neste trabalho, e da paciência de docentes e alunos que nos ofereceram o seu tempo para o preenchimento de questionários que levavam em média cerca de 30 minutos a preencher. Na sua esmagadora maioria responderam a todas as questões.

Como sugestão para futura investigação entendemos que seria interessante consultar as PI de cada um destes GH para que estas avaliem a CE e as práticas de RSE. Não conhecemos um trabalho reconhecido de entidades externas que avaliem estes GH sobre a CE e a RSE, seria assim mais um contributo interessante para melhorar esta importante e decisiva vertente da actividade empresarial.

Por outro lado, este trabalho podia ser completado com uma inventariação de práticas de RSE em GH tanto nacionais como internacionais a operarem no nosso país.

Se nos centramos numa PI, pensamos que seria interessante perspectivar uma avaliação das condições de acessibilidade oferecidas por GH a clientes com limitações físicas ou mentais, produtos oferecidos, como são divulgados, e que condições oferecem aos acompanhantes deste tipo de clientes. Este é um mercado possivelmente interessante, se atendermos ao envelhecimento da população e das suas características próprias e necessidades em termos de socialização e manutenção de uma vida activa e com qualidade.

BIBLIOGRAFIA

Abeisekera, I. (2006). *Managing Human Capital in a Privately Owned Public Hotel Chain*. *Hospitality Management*, 25, 586-601.

Albinger, H. S., Freeman S. F. (2000) *Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Population*. *Journal of Business Ethics* 28: 243-253.

Amado, João da Silva (2000). *A Técnica de Análise de Conteúdo*. *Revista referência*, nº5.

Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). *Social identity theory and the organization*. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

Atkinson, P., & Silverman, D. (1997). *Kundera's Imortality: The Interview Society and the Invention of the Self*. *Qualitative Inquiry*, 3, 304-325.

Backhaus, K.B, Stone B.A. and Heiner, K (2002). *Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness*. *Business and Society*, 41(3), 292-319.

Bartel, C. A. (2001), 'Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members. Organizational Identity and Identification', *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379-414.

Beck, J.A., Lazer, W. & Raymond, S. (2007). *Hotel Marketing Managers' Responses to Ethical Dilemmas*. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 8 (3), 35-48.

Becker C. Gao Y. (2010). *Delineating the Gray Areas in Hospitality Workplace Ethics: Perceptions of International Interns*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9:142-162, 2010

Belt, J. A. and Paolillo, J. G. P. (1982). *The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement*. *Journal of Management*, 8, 105-112.

- Bhide, A., Stevenson, H. H. (1990). *Why be Honest if Honesty Doesn't Pay?*. Harvar Business Review, 68, 121-129.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L. & Swaen, V. (2005). *Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa : Un Análisis Cross-Cultural*. Universia Business Review, 5: 14-27.
- Bole, W. (2002). *Enron's Collaps: No Corporate Works of Mercy*. Our Sunday Visitor, February 10, 3.
- Bragues, G. (2006). *Seek the Goog Life, not Money: The Aristotelian Approach to Business Ethics*. Journal of Business Ethics, 67: 341-357
- Brass, D. J., Butterford, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). *Relationships and unethical behavior: a social network perspective*. Academy of Management Review, 55(1), 57–71.
- Bretz, R. D., Ash, R. A. and Dreher, G. F. (1989). *Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis*. Personnel Psychology, 42, 561-581
- Brink, A., Eurich, J. (2006). *Recognition Based upon the Vitality Criterion: A Key to Sustainable Economic Success*. Journal of Business Ethics, 67: 155-164.
- Brown, M. (1994). *Environmental Auditing and the Hotel Industry: An Accountant's perspective*, in A.V. Seaton, C.L. Jenkins, R.C. Wood, P.U.C. Deike, M.M. Bennet, L.R. Maclellan et al. (Eds.), *Tourism: The State of the Art* (pp755-764), Chichester: John Willey and Sons.
- Burns, D. J. (2006). *Relationship Between Intentions and Perceived Frequency of Occurrence Among Future Retail Personnel*. Electronic Journal of business Ethics and Organizational Studies. Vol 9, 2: 12-16.
- Cable, D. M. And Judge, T. A. (1994). *Pay preferences and job search decisions, a person organization fit perspective*. Personnel Psychology, 47, 317-349

Caldas, M.P. & Wood, T. (1999). *Identity and Organization: Mapping Theoretical Diversity.*” In M.P. Cunha & C.A. Marques (Eds), readings in organization science: organizational change in a changing context, pp. 101-119. Lisboa, ISPA.

Campos, H. (2005). *Gestão Ética nos Negócios: Não Há Responsabilidade Social sem Ética nos Negócios.* Recursos Humanos Magazine, 9, PP 38-44.

Cardoso C. C.- (2006) *Ética, Responsabilidade Social, Códigos de Ética, Formação de Gestores.* in Gomes, J. F. S., Cunha, M. P., Rego, A. (org). *Comportamento Organizacional e Gestão. 21 Temas para o Século XXI.* Editora RH, Lisboa.

Carroll, A. B. Buchholtz, A. K. (1999). *Business & society Ethics and stakeholder management.* SouthWestern College Publishing.

Castelo Branco, M. & Rodrigues, L. L. (2006). *Corporate Social Responsibility and resource-Based Perspectives.* Journal of Business Ethics, 69: 111-132.

Chatman, J. A. (1989). *Improving interactional organizational research: A model of personorganization fit.* Academy of Management Review, 14, 333-349.

Chatman, J. A. (1991). *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms.* Administrative Science Quarterly, 36, 459-484.

Chell, E., Pittaway L. (1998) A study of entrepreneurship in the restaurant and café industry: exploratory work using the critical incident technique as a methodology. *Hospitality Management* 17, 23-32.

Cho, S. Woods, R.H. & Sciarini, M. (2006). *How Hospitality Students Develop Perceptions of Potential Employers.* Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol 47, Issue 2, 135-145.

Collins, C. J. & Han J. (2004). *Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation.* Personnel Psychology, Vol 57, 3: 685-717

COM (2006) *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, and the European Economic and Social Committee*, March 22, 136.

Connolly P., McGing G. (2007). *High performance work practices and competitive advantage in the Irish hospitality sector* International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 19 No. 3, pp. 201-210.

Crane, A. & Matten, D. (2004) *Business Ethics: A European Perspective – Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press Inc., New York.

Creswell, J. W. (1994). *Research design. Qualitative & Quantitative Approaches*. Sage Publications, London.

Christensen Hughes, J. (2008). *Human resource management in the hospitality industry*, in Brotherton, B. and Wood, R.C. (Eds), *Handbook of Hospitality Management*, Sage, London, pp. 273-01.

Daly, S. P. (1997). *What is Relationship Marketing? A Definition from exchange Theory*. AMA Winter Marketing Educator`s Conference Proceedings.

Davis, A. L. & Rothstein, H. R. (2006). *The Effects of the Perceived Behavioral Integrity of Managers on Employee Attitudes: A Meta-analysis*. Journal of Business Ethics, 67: 407-419

Davis, K. (1973). *The case for and against business assumption of social responsibilities*. Academy of Management Journal, 16: 312-322.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Penguin Books, Harmondsworth.

Dillman, D. A. (1978). *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York, NY: John Wiley e Sons.

Donaldson, T. (1989). *The Ethics of International Business*. Oxford University Press, New York.

Donaldson, T. (1992). *Can Multinationals Stage a Universal Morality Play*. *Business and Society Review*, 81, 51-55.

Druker, P. F. (1997). *Inovação e Gestão*. Editorial Presença, Lisboa.

Druker, P. F. (2008). *As Cinco Questões Mais Importantes que Deve Sempre Colocar à sua Organização*. Smartbook, Lisboa.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. and Harquail, C. V. (1991). *Organizational images and member identification*. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

Dutton, J. E. & Dukerich, J.M.(1991) *Keeping an Eye on The Mirror: Image and Identification in Organizational Adaptation*. *Academy of Management Review*, 34: 517-554.

Eddy S. W., Burke, (2005), Person-Organization Fit and the War for Talent: Does Diversity Management make a difference? *Human Resource Management*. 16:7 July, PP 1195-1210.

Elkington, J. (1998) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers, Gabriola Islands BC.

Europeias, Comissão das Comunidades (2001). *Livro Verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.

Fernández Fernández J. L. (2010). *Las Modalidades del Razonamiento y la Argumentación Ética*, in A. B. Sanjuán & N. V. García (eds). *La Ética Empresarial Y la Responsabilidad Social en el Nuevo Contexto Digital*, memoria académica curso 2009-2010. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

Foddy, W. (1999). *Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*. Celta Editores, Oeiras.

Fontana, A., Frey, J. H. (2005). *The Interview. From Neutral Stance to Political Involvement.*” Denzin, N. K., Lincoln, Editors, *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Third Edition, Sage Publications, Inc. London.

Fombrun, C. Shanley, M. (1990). *What's in a name? Reputation building and*

corporate strategy. Academy of Management Journal, 33, 233-258.

Fombrun, C. J. Van riel, CBM (1997). *The reputational landscape*. Corporate Reputation Review, 1(2), 5-13.

Fombrun, C. J. Gardberg, N. (2000). *Who's tops in corporate reputation?* Corporate Reputation Review. 3(1), 13-17.

Foot, P. (2001) *Natural Goodness*. Oxford University Press.

Fortin, M. Fabiene (1996) "*O processo de Investigação*", Editora Lusociência,

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York, NY: Basic Books.

Freeman, B. (2006) Substance sells: *Aligning corporate reputation and corporate responsibility*. Public Relations Quarterly, 51(1).

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. The New York Times magazine, September 13.

Friedman, T. L. (2005). *O Mundo é Plano. Uma História Breve do Século XXI*. Actual Editora, Lisboa.

Fry, A. (1997). *On one's best behavior*. Marketing, June 19, 52-53

Furr, S. R., Carroll; J. J.(2003) Critical incidents in student counselor development. *Journal of Counseling and Development*. 81, 4, PP. 483-489.

Gardner, T. M. (2002) In the Trenches at the Talent Wars: Competitive Interaction for Scarce Human Resources. *Human Resource Management*, Vol. 41, nº2, PP 225-237.

García, F. J. Armas, Y. M. (2007) *Aproximación a la incidencia de la responsabilidad socialmedioambiental en el rendimiento económico de la empresa hotelera española*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 16, nº 1, pp. 47-66.

Gatewood, R. D., Gowan, M. A. and Lautenshlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal* 36(2), 414-427.

Ghiglione, Rodolphe; Matalon, Benjamin, (1997) *“O Inquérito – Teoria e Prática”*, 3.^a edição, Oeiras, Celta,

Gil, A. C. (1989) *“Métodos e Técnicas de Pesquisa Social”*, Atlas, São Paulo,

Girardello, D. (2004). A Schema-Based Conceptualization of “Image” and “Reputation” in Public Relations" Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, New Orleans Sheraton, New Orleans, LA, May 27, 2004.
http://www.allacademic.com/meta/p112849_index.html

Goffee, R. (1997). *Cultural diversity*. In *Mastering Management: Organizational behaviour*. FT/Pitman Publishing, Module 6, pp. 240-246.

Goodpaster, K. E., Mathews, J. E. (1982). *Can a Corporation Have a Conscience?* Harvard Business Review, 60, 132-141.

Greening, D. Turban, D. (2000): "Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce". *Business and society*, Vol. 39, Nº. 3, 254-280.

Guerrier, Y. (1999). *Organizational Behavior in Hotels and Restaurants: An International Perspective*. Wiley, Chichester.

Hahn, T., Scheermesser, M. (2006). *“Approaches to Corporate Sustainability Among German Companies”*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 13: 150-165

- Handy, C.B. (1985). *Understanding Organizations*, 3rd Ed. Penguin Books, Harmondsworth,
- Harrison R. (1972). *Understanding your Organization's Character*. Harvard Business Review, May-June, 119-128.
- Hasnas, J. (1998). *The normative Theories of Business Ethics: A Guide for the Perplexed*. Business Ethics Quarterly, 8, 19-42.
- Hax, A. C., Majluf N. S., (1984). *Strategic Management : an Integrative Perspective*. Englewood Cliffs. Prentice Hall, New Jersey.
- Herman, R. E. & Gioia, J. L. (2001). *Helping your Organization Become an Employer of Choice*. John Willey & Sons, Inc, 63-78.
- Herrera, F. (2001). Demystifying Hiring and Retention. *John Willey & Sons, Inc*, 87
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., (1959) *The Motivation to Work*. Willey, New York.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Heslin P. A. , Ochoa J. D. (2008) Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 2, pp. 125–144.
- Holmes, R., Watts, P. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. World Business Council for Sustainable Development.
- Hughes, J. C., Rog E. (2008) *Talent management. A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 20 No. 7, 2008 pp. 743-757
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2009) *Estatísticas do Turismo 2008*. Lisboa – Portugal.

- Iyer, G. R. (2001). *International Exchange as the Basis for Conceptualizing Ethics in International Business*. *Journal of Business Ethics*, 31, 3-24.
- Jayne, M. R. & Skerrat, G. (2003). *Socially Responsible Investment in the UK – Criteria that are Used to Evaluate Suitability*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10: 1-11.
- Jimenez, Enrique M. Gómez (1995). “Ética Empresarial y Códigos de Conducta”. *ESIC MARKET*, nº 88, Abr-Jun.
- Johnson, G. (1988). *Rethinking Incrementalism*. *Strategic Management Journal*, Vol 9 pp75-91.
- Jones. G.R., George, J.M. (2003). *Contemporary Management*. Mcgraw –Hill.
- Jorge, F. (2005). *Um Modelo de Gestão pela Cultura Ética –Contributos para a Construção da Sustentabilidade Organizacional*. VII Encontro Hispano-Luso de Economia Empresarial, 76-84.
- Judge, T. A. and Bretz, R. D. (1992). *Effects of work values on job choice decisions*. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271
- Judge, T. A. and Cable, D. M. (1997). *Applicant personality, organizational culture, and organization attraction*. *Personnel Psychology*, 50, 359-394
- Kamoche, K. N. (2001). *Understanding Human Resource Management*. Open University Press, Buckingham.
- Kanter, R. M. (1991). *Money is the Root...* *Harvard Business Review*, (May/June) 9-10.
- Kasim, A. (2006). *The Need for Business Environmental and Social Responsibility in the Tourism Industry*. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 7 (1), 1-22.
- Kasim, A. (2007). *Towards a Wider adption of Environmental Responsibility in the Hotel Sector*. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 8 (2), 25-49.

- Katsoulakos T., Katsoulacos Y. (2007). *Strategic Management, Corporate Responsibility and Stakeholder Management. Integrating Corporate Responsibility Principles and Stakeholder Approaches into Mainstream Strategy: A Stakeholder-Oriented and Integrative Strategic Management Framework*. Emerald, Vol. 7, n° 4, pp 355-369.
- Katz, J. (1983). *A Theory of Qualitative Methodology: The Social System of Analytic Field Work*. Waveland Press, Illinois.
- Kayes, D. C., Stirling D., Tjai, M. N. (2007). *Building Organizational Integrity*. Business Horizons, 50, 61-70.
- Koblenz, Marci (2003). Ten Best Practices of Companies That Care. *Willey Periodicals, Inc.*
- Kopperi, M. (2004). *Business Ethics in Global Economy*. Vol 11, n°1, EJBO.
- Korten, D. (1995). *When Corporations Rule the World*. Earthscan, London.
- Lashley, C. (2002), *A feeling for empowerment*, em D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G.A. & Watson, S. (Edt), *Human Resource Management: International Perspectives in Hospitality and Tourism*, Continuum, London, pp. 200-211.
- Leiserowitz, A. A., Kates, R. W. & Thomas M. P. (2006). *Sustainability Values, Attitudes, and Behaviours: A review of Multinational and Global Trends*. Annual Review on Environment Resources, 31: 413-444.
- LeVeness, F.P., Primeaux, P.D. (2004) *Vicarious Ethics: Politics, Business, and Sustainable Development*. Journal of Business Ethics, 51, 185-198.
- Likert. R. (1961). *New Patterns of Management*. New York, McGraw-Hill.
- Lindfelt, L-L. (2006). *Making Sense of Business Ethics – About Not Walking the Talk*. Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies, Vol 11. N° 1, 10-16.
- Lovisky, E. G., Treviño, L. K., Jacobs, R. K. (2007). *Assessing Managers Ethical Decision-Making: An Objective Measure of Managerial Moral Judgement*. Journal of Business Ethics, 73, 263-285.

- Lyon, D. (2004). *How Can You Help Organizations Change to Meet the Corporate Responsibility Agenda?* Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 11: 133-139.
- Machado, V. M. (2010) *Direito e Turismo Como Instrumentos de Poder. Os Territórios Turísticos*. Editorial Novembro.
- Marconi, M.A. e Lakatos, E.M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Marouco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. 3ª edição, Edições Silabo, Lisboa.
- Martel, L. (2003). *Finding and Keeping High Performers: Best Practices From 25 Best Companies*. Willey Periodicals, Inc. 27-43.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Brothers, New York.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Sage publicatios, London.
- McKinsey & Company: 2006, 'Global Survey of Business Executives', The McKinsey Quarterly.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McNabb, D. E., Sepic, F. T. (1995). *Culture, Climate, and Total Quality Management: Measuring readiness for Change*. Public Pridutivity and Management Review, 18 (4), 369-385.
- Middleton, V. (1998). *Sustainable tourism – A marketing perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Moir, L., Kennerley, M., Ferguson, D. (2007). *Measuring the Business Case: Linking Stakeholder and Shareholder Value*. Emerald, Vol. 7, n° 4, pp 388-400.
- Moorhead G. & Griffin, R.W. (2004). *Organizational Behavior: Managing people and organizations*, 7th ed. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Morgan, G. (1977). *Images of organization* Thousand Oaks, CA. Sage Publications.

- Morton, L. (2004), *Integrated and Integrative Talent Management: A Strategic HR Framework Research Report*. R-1345-04-RR, The Conference Board, New York, NY.
- Murteira, M. (2003). *O que é Globalização*. Quimera, Lisboa
- Neumann, W. (2003), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Allyn & Bacon, Boston, MA.
- Neves, J. G. (2005). *Responsabilidade Social das Organizações (RSO): Conceito e Aplicabilidade*. Recursos Humanos Magazine, 9: 52-63.
- Norman W. MacDonald C. (2004) *What's Wrong With the Triple Bottom Line?"* 6Degrees.ca Newsletter, July.
- Oskarson, K. & Malmborg F., (2005). *Integrated Management Systems as a Corporate Response to Sustainable Development*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 12: 121-128
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Page, M., Spira, L. F. (2005) *Ethical Codes, Independence and the Conservation of Ambiguity*. Business Ethics: A European Review. Blackwell Publishing Ltd, Oxford.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and identity*, Sage, London
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*. Harper & Row, New York.
- Pincoffs, E. L. (1996). *Quandaries and Virtues: Against Reductivism in Ethics*. Lawrence, KS: University of Kansas Press.
- Pizam, A. (1999). *The state of travel and tourism human resources in Latin America*. Tourism Management, Vol. 20, pp. 575-586.
- RESPONSE, (2006). *"Understanding and Responding to Societal Demands on Corporate Responsibility"*. Final report, sixth framework programme, priority 7.

- Richardson, S. (2010) *Generation Y's Perceptions and Attitudes Towards a Career in Tourism and Hospitality*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9: 179–199.
- Riley, M. (1996), *Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey.
- Roberson, Q. M., Collins, C. J. & Oreg, S. (2005). The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attraction to Organizations. *Journal of Business and Psychology*, Vol 19, nº3: 319-339.
- Rodríguez, A., Aguilera, J. C. (2005). *Persona Ética Y Organización: Hacia um Nuevo Paradigma Organizacional*. Cuadernos de Difusión, nº 10, 61-77.
- Rodriguez, F.J.G & Cruz Y. del M. A. (2007). *Relation Between Social-Environmental Responsibility and Performance in Hotel Firms*. *Hospitality Management*, 26, 824-839.
- Rosenthal, J. & Masarech M. A., (2003). *High-Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results*. *Journal of Organizational Excellence*, 3-18
- Roth, K. (2005). *Rules on Corporate Ethics Could Help, Not Hinder, Multinationals*. *The Financial Times*, June 22nd.
- Rynes, S. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 2, pp. 399-444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Sackmann, S.A. (1992) *Culture and Sub-cultures: An Analysis of Organizational Knowledge*. *Administrative Science Quartely*, March, 140-161.
- Santos M. J. N. (coordenadora), e Silva, J. L. A., Sampaio, J. J., Henriques, P. L., Eusébio, C. (2005). *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*. Celta Editora, Oeiras.

Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students*. England: Prentice-Hall.

Schaefer, A. (2004). *Corporate Sustainability – Integrating Environmental and Social Concerns?* *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11: 179-187.

Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Ed., Jossey-Bass.

Sennett, R. (2001) *A Corrosão do Carácter – as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Terramar, Lisboa.

Schneider, B. (1987). *The people make the place*. *Personnel Psychology*, 40, 437-454

Sousa A. de (1990). *Análise Económica*. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia, Lisboa.

Smith J. W., Wokutch, R.E., Harrington, K. V., Dennis B. S. (2004). *Organizational Attractiveness and Corporate Social Orientation: Do Our Values Influence Our Preference for Affirmative Action and Managing Diversity?*. *Business and Society*, Vol 43, No 1, 69-96.

Spiller, R. (2000). *Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society*. *Journal of Business Ethics*, 27, 149-160.

Stevens, B. (1997). *Hotel ethical codes: A content analysis*. *International Journal of Hospitality Management*, 16(3), 261–271.

Stevens, B. (1999). *Communicating Ethical Values: A Study of Employee Perceptions*. *Journal of Business Ethics*, 20:2, 113-120.

Stone, D.L., Stone-Romero, E.F., Lukaszewski, K.M. (2007). *The Impact of Cultural Values on the Acceptance and Effectiveness of Human Resource Management Policies and Practices*, *Human Resource Management Review*, Vol 17, Issue 2, pp152-165.

Strauss, K. (2005), *Giants*, Hotels, July, pp. 32-50.

Sudman, S. e Bradburn, N. (1978). *Asking questions: A practical guide to questionnaire design*. New York: Wiley.

Tajfel H. and Turner J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel and W.G. Austin (Eds.) *Psychology of intergroup relations*, (pp.7-24). Chicago, MI: Nelson-Hall

Takala, T. (2006). *An Ethical Enterprise- What is it?*. *Electronical Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 11, nº 1.

Tom, V. (1971). *The role of personality and organizational images in the recruiting process*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 573-592.

Trice, H.M. & Beyer, J.M. (1991). *Studing Organizational Cultures Through Rites and Rituals*. *Academy of Management review*, 9, 653-669.

Twinning-Ward, L. and Baum, T. (1998). *Dilemmas facing mature island destinations: Cases from the Baltic*. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, Vol. 4, pp. 131-140.

Tullberg, J. (2005). *Reflections upon the responsive approach to corporate social responsibility*. *Business Ethics: A European Review*. Volume 14, issue 3, pp. 261-276

Turban, D. B. & Greening, D. W. (1996). *Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees*. *Academy of Management Journal*, Vol 40, nº 3: 658-672.

Turban, D. B. and Keon, T. (1993). *Organizational attractiveness: An interactionist perspective*. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-193

Turismo de Portugal I.P. (2008). *O Turismo em 2006. Portugal Coninente e Regiões Autónomas*. Lisboa

Turismo de Portugal I.P. (2009). *Relatório de Sustentabilidade 2009. Liderar o debate da sustentabilidade no sector*. Lisboa

Vala, Jorge (1986). *A Analise de Conteúdo*. In Silva, A. S. & Pinto, M., *Metodologia das Ciencias Sociais*. Ed. Afrontamento

Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Walsh, K. & Taylor S. M. (2007). *Developing In-House Careers and Retaining Management Talent. What Hospitality Professionals Want From Their Jobs*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol 48, Issue 2, 163-182.

Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Managing human resources*. Reading, MA: Addison-Wesley

Weber, J. & Gillespie, J., (1998). *Differences in Ethical Beliefs, Intentions and Behaviors*. Business and Society, 37: 447-467.

Whetstone, J. T. (2005) *A Framework for Organizational Virtue: the interrelationship of Mission, Culture and Leadershi*. Business Ethics, .Vol 14, nº 4

Wilson, A., Lenssen, G., Hind, P. (2006). *Leadership Qualities and Managent Competencies for Corporate Responsalitiy*. EABIS, Ashridge, Berkhamsted.

Willie P. A., Jayawardena C., Laver B. (2008) Attracting and retaining quality human resources for Niagara's hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20 No. 3, pp. 293-301

Wong, A.; Sohal A. (2003) A critical incident approach to the examination of customer relationship management in a retail Chain: an exploratory Study. *Qualitative Market Research*; 6, 4; pp. 248-262.

Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S. and Kroll, M. (1995). *Competitiveness through management of diversity, effects on stock price valuation*. Academy of Management Journal, 38, 272-284.

Anexo 1 – Guião entrevista semi estruturada aos Gh Participantes

1. Cultura ética

1.1 Missão/Finalidade organizacional

- A) Qual a Vossa Missão/Finalidade?
- B) Até onde acredita que a Vossa responsabilidade chega?
- C) Quais são os princípios que se norteiam nas questões sociais, ambientais e empresariais?
- D) Qual entende ser a Vossa contribuição mais importante?
- E) De que forma distinguem a RS de actividades filantrópicas, mecenato, patrocínios, donativos, entre outros?
- F) Existindo essa distinção, de que forma a implementam?

1.2 Código de ética organizacional

- A) Do Vosso ponto de vista, o que entende por ética organizacional?
- B) Quais são os principais valores que o defendem?
- C) Como surgiram este valores?
- D) Comunicam estes valores? A quem e como?
- E) Qual a política de implementação destes valores que defendem?
- F) Como é que asseguram que estes valores não colidem com os Vossos objectivos?

2. O que é para esta organização um trabalhador de elevado potencial?

3. Comunidade

- A) Tendo em conta a comunidade em que o Vosso Hotel está inserido, de que forma têm conhecimento e avaliam as suas necessidades?
- B) De acordo com esse conhecimento e avaliação, como tem sido a Vossa resposta?
- C) Indique por favor alguns projectos em que já participaram.

4. Ambiente

- A) Do ponto de vista organizacional, como caracteriza a Vossa política ambiental?
- B) Quais são as Vossas principais preocupações ambientais?
- C) Quais são as Vossas principais mais-valias ambientais?
- D) O que distingue, do ponto de vista ambiental, a Vossa organização das demais?
- E) Têm mecanismos de monitorização do retorno do investimento no ambiente?
- F) Que resultados têm tido?

- G) De que forma avaliam as Vossas necessidades ambientais e da comunidade envolvente?
- H) De que forma avaliam a Vossa qualidade ambiental, e que instrumentos utilizam?

5. Trabalhadores

- A) De que forma avalia a Vossa política remuneratória e de gestão de carreiras?
- B) Quais os critérios de recrutamento e selecção que seguem?
- C) Do ponto de vista dos Vossos trabalhadores, qual pensa ser a imagem que têm da organização em que trabalham?
- D) Como descreveria a política de comunicação interna do Vosso Hotel?
- E) Qual o investimento na formação e qualificação dos trabalhadores do Vosso Hotel? Entende que este investimento é suficiente e competitivo com o de outras unidades? Porque?
- F) Qual a situação do Vosso Hotel em termos de SHST?
- G) Qual a Vossa posição perante as questões da igualdade de oportunidades dos trabalhadores?
- H) Como classificaria o Vosso trabalho de gestão de forma a inculcar valores éticos no trabalho e de responsabilidade social?

6. Clientes

- A) Como descreve a Vossa relação com os clientes?
- B) Como pensa que os clientes Vos avaliam?
- C) Qual a Vossa política de qualidade e inovação?
- D) Como classificaria a Vossa política de comunicação e publicidade? Porquê?
- E) Na relação com os Vossos clientes, como garantem que exista transparência, respostas a dúvidas e queixas, sensibilização para questões ambientais, entre outras? Considera a situação satisfatória?
- F) É importante para a organização apresentar aos clientes um serviço e produtos ambientalmente e socialmente responsáveis? Se sim, como o conseguem?

7. Fornecedores

- A) É importante para a organização manter uma relação estável com os seus fornecedores? Se sim, porquê e como o conseguem?
- B) Considera as Vossas expectativas perante os fornecedores realizadas? Porquê?
- C) Como resolvem os conflitos com os Vossos fornecedores?

- D) Conseguem ter uma política de antecipação e prospecção fiável perante os fornecedores existentes no mercado? Como ou porquê?
- E) É importante e conseguem encorajar os Vossos fornecedores a apresentarem produtos e serviços inovadores, competitivos e seguros tanto do ponto de vista ambiental como social? Como?
- F) É um factor de escolha de fornecedores?
- G) Dão-lhes assistência nesse sentido? Se sim, como?
- H) Como conseguem garantir que os produtos e serviços que adquirem são de qualidade?
- I) Dão prioridade aos fornecedores locais quando estes existem? Porquê?

8. Accionistas

- A) Conseguem melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos shareholders? Como?
- B) Conseguem disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível? Como?
- C) Encorajam e incentivam a compra acções pelos funcionários? Como?
- D) Desenvolvem e constroem relações sólidas com os accionistas? Como?
- E) Implementam e desenvolvem políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos? De que forma?
- F) Implementam e desenvolvem uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos; Como?
- G) Tornam a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas? Como?
- H) Implementam e desenvolvem relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização? De que forma?
- I) Apresentam uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva; Como?
- J) Abrem e desenvolvem canais de comunicação com a comunidade financeira? Podem dar exemplos?