UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
RAFAEL FACHINI MORATELLI

ESTUDO SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR HOTELEIRO DE SANTA CATARINA

Balneário Camboriú
2005

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
RAFAEL FACHINI MORATELLI

ESTUDO SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR HOTELEIRO DE SANTA CATARINA

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação de Balneário Camboriú.

Orientadora: Profª Drª Maria José Barbosa de Souza.

Balneário Camboriú
2005

BANCA EXAMINADORA:

_____

Profª. Maria José Barbosa de Souza, Drª (Orientadora)

_____

Prof. Paulo dos Santos Pires, Dr. (Examinador)

_____

Prof. Fernando Antonio Prado Gimenez, Dr. (Examinador Externo)

AGRADECIMENTOS

Sao muitas as pessoas a quem devo gratidao pelas contribui oes dadas na elabora ao desta pesquisa, no entanto, em primeiro lugar agrade o a Deus e ao meu pai, Nereu Elpıdio Moratelli (in memoriun), que sempre estiveram ao meu lado dando sa de e for a de espırıto para transpor todos os momentos difıceis desta longa caminha.

A Prof Dr Maria Jose´ Barbosa de Souza, que me orientou com sabedoria e paciencia.

A Elizandra Zanfra, bolsista do PIPG, pela sua ajuda no processo de busca e fichamento dos referenciais bibliograficos utilizados na fundamenta ao teorica.

Aos professores Dr. Paulo dos Santos Pires e Dr. Sandre´ Granzotto Macedo pelas suas contribui oes na banca de qualifica ao.

A Associa ao Brasileira da Ind stria de Hoteis em Santa Catarina (ABIH/SC), que deu apoio institucional a pesquisa, durante a aplica ao dos questionarios aos gestores dos hoteis.

Aos amigos e mestres Marina Wolhke, Mirian Teresinha Pinheiro e Charles Facchini Cristian de Souza que sempre estiveram ao meu lado dando apoio na leitura e revisao textual, contribuindo com aquele segundo olhar crıtico.

Aos meus amigos Erus, Maria de Lurdes, Dani, Dudu, Emerson, Raquel, Vini, Cris, Samantha, Mirela, Claus, Fernanda e Thais que sempre estiveram presentes e apoiando meu trabalho e compreendendo os meus "furos" aos convites nos finais de semana, devido a dedica ao a este trabalho.

A Prof Msc. Silvia Regina Cabral pelo apoio e incentivo para a conclusao da pesquisa.

E a minha mae, Iria Fachini Moratelli, por todo o seu amor.

RESUMO

Em virtude do impacto sócio-econômico que os estabelecimentos hoteleiros causam nas comunidades onde estão inseridos, o estudo da *responsabilidade social* nestas organizações reveste-se de significativa importância. Com o objetivo de analisar a percepção dos gestores de hotéis de Santa Catarina sobre as ações de responsabilidade social desenvolvidas nestes estabelecimentos, foi realizada uma pesquisa exploratória-descritiva com 40 empresas de médio porte filiadas à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Santa Catarina (ABIH/SC) no período compreendido entre maio e setembro de 2005. Como base de análise foram utilizadas algumas variáveis e indicadores que formam o construto de responsabilidade social, citados na teoria *stakeholders*, relacionada aos funcionários, meio ambiente, fornecedores, clientes, comunidade e governo. Os dados foram analisados conforme a freqüência das respostas, análise fatorial de correspondência múltipla e análise de agrupamento. Os resultados da pesquisa revelaram que mais da metade dos hotéis apresenta uma taxa de ocupação média abaixo de 50%, ou seja, inferior à média nacional do setor, comprometendo o critério de responsabilidade econômica da organização. Quando se analisam as ações sociais desenvolvidas por estes estabelecimentos, nota-se que os gestores têm-se preocupado somente com a observância da legislação trabalhistas, algumas questões ambientais e econômicas, deixando de lado outros *stakeholders* importantes. Observou-se uma preocupação por parte destes hotéis em estar de acordo com os padrões legais, sendo que, os indicadores com maior contribuição na caracterização dos 17 hotéis socialmente mais responsáveis, segundo a percepção dos gestores, estavam relacionados ao governo. Neste sentido, pode-se verificar que a cultura da responsabilidade social das empresas hoteleiras ainda se apresenta incipiente.

Palavras–chave: Responsabilidade social corporativa. Empresas hoteleiras. *Stakeholders*.

ABSTRACT

In virtue of the partner-economic impact that the hotel enterprise causes in the communities where they are inserted, the study of the social responsibility in these organizations it is armed with significant importance. With the objective to analyze the perception of the managers of hotels of Santa Catarina on the developed social actions for damages in these establishments, it was carried through a exploratory-descriptive research with 40 felids companies of average transport to the Brazilian Association of the Industry of Hotels of Santa Catarina (ABIH/SC) in the period understood between May and September of 2005. As analysis base some indicating some variable had been used and that form constructor of social responsibility, cited in the theory stakeholders, related the employees, environment, suppliers, customers, community and government. The data were analyzed preliminarily as according to the answers frequency and the factorial analysis of multiple correspondences. The results of the research had disclosed that more of the half of the hotels it presents a tax of average occupation below of 50%, or either, less to the national average of the sector, compromising the criterion of economic responsibility of the organization. When the social actions developed by these establishments are analyzed, are noticed that the managers have only been worried about the observance of the labor law, some ambient and economic questions, leaving of important side others stakeholders. A concern on the part of these hotels in being was observed in accordance with the legal standards, being that, the pointers with bigger contribution in the characterization of the 17 socially more responsible hotels, according to perception of the managers, were related the government. In this direction, it can be verified that the culture of the social responsibility of the hotel's companies still is presented incipient.

Key words: Corporate social responsibility. Hotels. Stakeholders.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de *Stakeholders* 37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de funcionários na alta temporada..... 70
Tabela 2 – Número de funcionários na baixa temporada..... 71
Tabela 3 – Sexo do entrevistado..... 74
Tabela 4 – Grau de instrução do entrevistado..... 75
Tabela 5 – Tempo de experiência em hotelaria 75
Tabela 6 – Indicadores de valores, transparência e estratégia..... 76
Tabela 7 – Indicadores das ações de responsabilidade social com o público interno..... 77
Tabela 8 – Indicadores das ações de responsabilidade social com o meio ambiente..... 78
Tabela 9 – Indicadores das ações de responsabilidade social com os fornecedores..... 79
Tabela 10 – Indicadores das ações de responsabilidade social com os hóspedes..... 79
Tabela 11 – Indicadores das ações de responsabilidade social com a comunidade..... 80
Tabela 12 – Indicadores das ações de responsabilidade social com o governo..... 81
Tabela 13 – Indicadores da integração com a ABIH e ONGs..... 82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de ocupação anual..... 70
Gráfico 2 – Percepção dos gestores sobre a responsabilidade social das empresas..... 73
Gráfico 3 – Financiamento de projetos sociais..... 74
Gráfico 4 – Variáveis ativas, ilustrativas e indivíduos no plano fatorial..... 83
Gráfico 5 – Plano fatorial da análise por agrupamento..... 84
Gráfico 6 – Indicadores de responsabilidade social, fator 1, negativo..... 85
Gráfico 7 – Indicadores de responsabilidade social, fator 1, positivo..... 88
Gráfico 8 – Plano fatorial das variáveis ativas (indicadores de responsabilidade social)..... 90
Gráfico 9 – Plano fatorial das variáveis ilustrativas de responsabilidade social (características dos hotéis)..... 91
Gráfico 10 – Plano fatorial das variáveis ilustrativas de responsabilidade social (perfil do entrevistado)..... 92
Gráfico 11 – Variáveis ativas com relação ao fator 1..... 94
Gráfico 12 – Variáveis ativas com relação ao fator 2..... 95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Autores, pesquisas e modelos de responsabilidade social aplicados no exterior 25
Quadro 2 – Autores, pesquisas e modelos de responsabilidade social aplicados no Brasil 28
Quadro 3 – Autores e pesquisas aplicadas na hotelaria 46
Quadro 4 – Variáveis e indicadores de responsabilidade social..... 64
Quadro 5 – Classificação dos hotéis de Santa Catarina filiados a ABIH, segundo o porte..... 65
Quadro 6 – Plano amostral dos hotéis pesquisados..... 66
Quadro 7 – Conceito de responsabilidade social, sob a ótica dos gestores 72
Quadro 8 – Indicadores mais relevantes para avaliação da responsabilidade social em hotéis..... 94
Quadro 9 – Descrição das variáveis ativas, tendo como referência o fator 1, eixo horizontal..... 95
Quadro 10 – Descrição das variáveis ativas, tendo como referência o fator 2, eixo vertical..... 96

LISTA DE SIGLAS

Análise Fatorial de Correspondência Múltipla (AFCM)
Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH)
Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Santa Catarina (ABIH/SC)
Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)
Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA)
Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)
Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA)
Deliberação Normativa (DN)
Instituto de Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS)
Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB)
Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA)
Grupo de Trabalho (GT)
Institute for Social and Ethical Accountability (ISEA)
Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR)
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)
Normas Regulamentares (NRs)
Organização Mundial do Trabalho (OIT)
Responsabilidade Social (RS)
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)
Sistema Portátil de Análise de Dados Numéricos (SPADN)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... 20
2.1 Bases teóricas da responsabilidade social 20
2.1.1 Evolução conceitual de responsabilidade social..... 22
2.1.2 Pesquisas internacionais sobre o tema da responsabilidade social..... 24
2.1.3 Estudos da responsabilidade social no Brasil..... 26
2.1.4 Pesquisas desenvolvidas por institutos e associações sobre a responsabilidade social..... 31
2.1.5 Modelos de avaliação da responsabilidade social..... 33
2.2 Teoria dos *Stakeholders* e responsabilidade social 35
2.3 Leis e normas empresariais relacionadas à responsabilidade social no Brasil..... 38
2.3.1 *International organization for standardization* – ISO 9000 e ISO 14000 …….. 40
2.3.2 *Social accountAbility* – SA 8000..... 41
2.3.3 *AccountAbility* – AA 1000 42
2.4 Responsabilidade social e os empreendimentos turísticos hoteleiros..... 44
2.4.1 Percepção da gestão..... 44
2.5 Hotelaria no contexto da atividade turística..... 47
2.5.1 Características das empresas turísticas hoteleiras..... 51
2.5.2 Gestão hoteleira e a responsabilidade social..... 54

3 METODOLOGIA 59
3.1 Tipo de pesquisa 60
3.2 Definição operacional das variáveis 60
3.3 Procedimento para coleta dos dados 65

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS..... 69
4.1 Características dos hotéis e perfil dos entrevistados..... 69
4.2 Descrição e análise das variáveis de responsabilidade social..... 75
4.3 Análise fatorial de correspondência múltipla e de agrupamento das variáveis do estudo 82
4.3.1 Características do grupo de hotéis socialmente mais responsáveis, sob a per

1 INTRODUÇÃO

A partir da metade do séc XX, a sociedade vivenciou o deslocamento de indivíduos de seu local de moradia para outro, por motivo de lazer e/ou trabalho, utilizando-se de uma série de serviços que hoje compõem, em muitos casos, a estrutura econômica das comunidades. Esse fenômeno, que a partir da segunda guerra mundial desenvolveu-se com maior ênfase devido ao avanço tecnológico, recebe o nome de *turismo*.

O turismo, quando bem planejado, tem se mostrado como um importante meio para o desenvolvimento local e pode ser compreendido como uma ampla gama de indivíduos, organizações e lugares que se combinam para proporcionar uma experiência de viagem (COOPER et al, 2003). No entanto, na falta de um planejamento que considere as premissas do desenvolvimento sustentável, a atividade turística pode gerar sérios impactos negativos à comunidade, como degradação de ambientes naturais, descaracterização da cultura local, concentração de renda desigual, entre outros (OMT, 1998).

No estudo da atividade turística encontram-se envolvidos não somente os turismólogos e os profissionais de áreas afins, como toda uma série de atores sociais, tais como: o governo e seus representantes; o setor privado, que participa direta ou indiretamente da atividade turística; o terceiro setor, representado pelas organizações não governamentais; e a comunidade, composta pelos moradores da região. Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002, p. 23) confirmam esta informação destacando que "o turismo pode ser definido como a soma de fenômenos e relações originados da interação de turistas, empresas, governos locais e comunidades anfitriãs no processo de atrair e receber turistas".

Na dinâmica do turismo, os principais elementos que compreendem a oferta (na dimensão do produto turístico) são os meios de hospedagem, pois estes oferecem a condição de "abrigo" à experiência turística. Analisando o processo de gestão dos meios de hospedagem, estes se enquadram principalmente no setor privado como "empresa hoteleira". Segundo a Resolução Normativa 429/02 do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), em seu artigo 5º, a empresa hoteleira é definida como "(...) pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira observado o Art 4º do Decreto nº 84910 de julho de 1980". Sendo o meio de hospedagem um

importante componente da oferta turística, este se apresenta como um estabelecimento que pode causar impactos positivos e negativos na economia e sociedade local, bem como está susceptível a ameaça do ambiente externa.

Assim, o setor privado pode exercer um papel significativo no desenvolvimento sócio-econômico de uma comunidade, pois é um dos atores sociais que gera emprego e renda na sociedade capitalista na qual se vive, quando respeitadas as premissas do desenvolvimento sustentável.

Atualmente, verifica–se que, no âmbito internacional e nacional dos negócios, a incerteza e o risco estão cada vez mais presentes, características estas que levam as empresas à ambientes instáveis e de difícil previsibilidade. Órgãos governamentais e instituições sociais têm ocupado papéis de destaque ao questionarem as organizações por posturas mais engajadas com projetos sociais e de proteção ao meio ambiente (CRUZ; PEDROZO, 2004).

Neste contexto abrangente em que o turismo encontra-se é preciso estabelecer regras de conduta que possam orientar harmoniosamente a relação de todas as organizações envolvidas e seus *stakeholders* (acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, entidades associativas, concorrentes e governo) numa perspectiva ética[1]. Sendo assim, as empresas socialmente responsáveis devem considerar o papel fundamental da ética nos meios administrativos como importante elemento para a sua gestão em longo prazo e para a atividade turística.

No mesmo contexto surge a *Responsabilidade Social* (RS) que conforme Carroll (1979) abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias (filantrópicas) da sociedade sobre as organizações. O conceito de RS apresenta-se complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diversos, exigindo reflexões mais profundas. Ao analisar a teoria sobre o assunto, Carroll (1999) concluiu que o termo RS pode ser definido de diversas maneiras e que, em geral, envolve a conduta nos negócios de modo que estes sejam economicamente lucrativos, respeitem as leis, sejam éticos e apóiem a sociedade em que atuam com contribuições econômicas, de tempo e talento.

---

[1] Sobral e Carvalho (2003) citam que a ética estuda os valores que influenciam o comportamento e a tomada de decisões num determinado espaço e situação.

O presente estudo trata especificamente da RS das empresas hoteleiras de médio porte filiadas à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Santa Catarina (ABIH/SC), considerando que estas organizações, em virtude das necessidades impostas pelo mercado e pelas transformações que estão ocorrendo na sociedade, devem estar estruturadas para dar respostas a todos os seus *stakeholders,* utilizando um modelo de gestão que lhes permita atender às expectativas das pessoas com quem se relacionam como: funcionários, clientes, fornecedores, governo, comunidade e ONGs.

As empresas que considerarem no seu planejamento estratégico os aspectos sociais, além do lucro, tendem a apresentar melhores resultados, em longo prazo, pelo aumento de sua competitividade ao agregar diferenciais. A aplicação de estudos da RS tem sido realizada por diversos autores, tais como: Cochran e Wood (1984) que já na década de 1980 analisavam a relação entre a RS e a performance financeira da empresa; Ferrel, Frederich e Ferrel (2001) que trabalham com o conceito de RS nos negócios como a obrigação da empresa de maximizar os seus impactos positivos sobre os *stakeholders* e em minimizar os negativos; Maignan e Ferrell (2001) com os seus estudos das práticas de RS desenvolvidas em empresas francesas. No entanto, observa-se que tais pesquisas são realizadas em maior escala no setor secundário (indústrias), existindo poucas publicações na área de serviços.

Ao analisar as publicações nesta área, encontram-se poucos trabalhos científicos abordando a RS no setor hoteleiro. Alguns autores têm estudado a relação das empresas hoteleiras com a gestão social e seus *stakeholders,* dentre estes, destacam-se: Barker (1990) que discute a atitude dos empresários hoteleiros, que começaram a ter uma visão mais consciente, principalmente aqueles ligados aos grandes empreendimentos como os *resorts*, preocupando-se em conservar e manter as características originais da área onde se instalavam; e Pallet, Taylor e Jayawardena (2003) realizaram um estudo de caso ligado à responsabilidade social e sua prática em hotéis, observando a realidade do Delta Hotels, tido como um caso de sucesso nas questões relacionadas ao tema.

Além destes autores estrangeiros citados, destacam-se ainda: os estudos de Moura e Wagner (2003) que escreveram um artigo buscando averiguar as ações das empresas hoteleiras de Florianópolis (SC) no que diz respeito aos indicadores de RS relacionados à água, energia elétrica, lixo, meio ambiente, comunidade e colaboradores; Souza et al (2004) realizaram um estudo da aplicabilidade da teoria dos *stakeholders* nas empresas turísticas, sob o enfoque da

responsabilidade social e Moratelli e Carvalho (2004) que estudaram a responsabilidade social nos meios de hospedagem como um possível recurso estratégico gerador de vantagem competitiva.

Neste contexto, o problema desta pesquisa exploratória-descritiva caracteriza-se pela identificação de indícios da falta de RS das empresas hoteleiras, como: poluição ambiental; relações inadequadas com clientes e funcionários; falta de conhecimento de todas as dimensões da RS por parte dos gestores; e a não utilização desta forma de gestão como um possível recurso estratégico gerador de vantagem competitiva.

Observa-se que a RS é importante para a imagem da empresa e pode ser uma alternativa para minimizar as dificuldades sociais advindas da busca pelo crescimento econômico. Entretanto, a organização precisa ser socialmente responsável na percepção de todos os seus *stakeholders,* sendo que a forma como os gestores percebem a RS dentro de sua organização serve de base para implantação e/ou aperfeiçoamento de ações responsáveis.

Sendo assim, conforme exposto anteriormente e considerando o debate em torno da Responsabilidade Social das empresas este projeto tem como questão norteadora, a seguinte pergunta: *Como se apresenta a responsabilidade social nas empresas hoteleiras de medio porte de Santa Catarina, na percep ão dos gestores?*

Com base na questão norteadora foram elaborados os seguintes objetivos:

a) Objetivo geral

- Analisar a responsabilidade social das empresas hoteleiras de médio porte filiadas à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) de Santa Catarina, na percepção de seus gestores.

b) Objetivos específicos

- Descrever os aspectos das leis e normas de RS aplicadas aos hotéis no Brasil;
- Identificar a percepção dos gestores sobre as ações de responsabilidade social dos hotéis de médio porte;

- Analisar a relação existente entre a percepção dos gestores, quanto às ações de RS, o seu perfil e as características do grupo de hotéis socialmente mais responsáveis;
- Sugerir as variáveis e indicadores de RS que devem compor um modelo de avaliação da responsabilidade social nas empresas hoteleiras.

c) As hipóteses de pesquisa

Após a identificação e formulação do problema de pesquisa, propõem-se três hipóteses, que Triviños (1987) define como uma possível verdade ou um resultado provável. Estas hipóteses estão redigidas como nulas, pois conforme Malhotra (2001) estas se caracterizam como afirmações em que não se espera qualquer diferença ou efeito.

As hipóteses nulas foram elaboradas a partir das indagações e observações dos dados que foram coletados durante a realização da pesquisa e com base em dados teóricos de artigos científicos, como de Barker (1990) e Taylor e Jayawardena (2003).

Barker (1990) observou que desde o início da década de 1990 hoteleiros acabavam praticando ações relacionadas à responsabilidade social, preocupando-se em conservar e cuidar do meio onde se encontravam apenas por uma questão legal, ou ainda, por acreditarem que essa imagem de empresa socialmente responsável traria uma maior taxa de ocupação.

Conforme Taylor e Jayawardena (2003) alguns indicadores de responsabilidade social caracterizam estes empreendimentos com a filosofia da RS, como os hotéis com ações para o cliente, o bom tratamento ao colaborador e o encorajamento ao desenvolvimento de seu potencial, pesquisa de opinião realizada com os funcionários uma vez por ano e preservação do meio ambiente por meio do gerenciamento de desperdícios.

Tendo em vista este referencial teórico foram estabelecidas, a seguir, as hipóteses nulas, pois se procurou confirmar a veracidade de cada uma, bem como estas serviram de referência na busca das informações investigadas.

H_{01} - As empresas socialmente mais responsáveis, não tendem a possuir uma maior taxa de ocupação;

H_{02} - Os indicadores relacionados à responsabilidade legal da empresa, não são os que mais contribuem para a segmentação do grupo de hotéis mais socialmente responsáveis;
H_{03} - Não existem indicadores que apresentam maior contribuição para caracterização dos hotéis socialmente mais responsáveis.

Assim, a importância da realização desta pesquisa encontra-se na escassez de trabalhos científicos produzidos no país sobre RS no setor hoteleiro, aliado especificamente a existência de poucos estudos enfocando este tema no estado de Santa Catarina.

O estudo pretende então contribuir para amenizar a carência das pesquisas específicas da RS no turismo, bem como oportunizar um melhor conhecimento da realidade dos hotéis no estado de Santa Catarina. Cabe ressaltar que este trabalho também será importante para academia ao apresentar uma discussão científica do tema de pesquisas da realidade brasileira, a ser repassado nos cursos de graduação e pós-graduação de Turismo e Hotelaria, entre outros cursos da área das ciências sociais aplicadas.

A pesquisa está estruturada em quatro capítulos, além desta introdução que é constituída pela contextualização do tema e problema de pesquisa, objetivos, justificativa e pela relevância do estudo.

No primeiro capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica composta pelas bases teóricas da RS, teoria dos *stakeholders,* as normas relacionadas à RS no Brasil, a RS e os empreendimentos turísticos e a hotelaria no contexto do turismo. No segundo capítulo, descreve-se a metodologia da pesquisa detalhando as informações a respeito do tipo de pesquisa, definição operacional das variáveis de análise e procedimentos utilizados para a coleta dos dados, bem como a técnica de análise de dados denominada, Análise Fatorial de Correspondência Múltipla (AFCM) e de Agrupamento.

No terceiro capítulo, apresenta-se a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, por meio do questionário semi-estruturado aplicado aos gestores dos hotéis. Nesta seção, descrevem-se as características dos hotéis, bem como o perfil dos entrevistados, analisam-se as variáveis de responsabilidade social, o resultado da análise fatorial e agrupamento, e sugerem-se os indicadores mais adequados para compor um modelo de avaliação das ações de RS aplicado em hotéis.

Nas considerações finais evidenciam-se os principais resultados alcançados, os objetivos e hipóteses, as limitações do estudo e as recomendações para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo em vista a abrangência do tema da RS, torna-se indispensável uma revisão teórica sobre suas atuais abordagens, permitindo uma melhor compreensão do seu conceito e dos diferentes enfoques aplicados às organizações.

Esta fundamentação contribuirá para identificar as lacunas que se encontram abertas sobre o tema, bem como as explicações clássicas consideradas relevantes que serviram como base para este estudo e que sustentaram a pergunta da pesquisa.

Cabe ressaltar que os resultados da pesquisa bibliográfica limitaram-se ao tema da RS sob o enfoque da administração direcionado para a compreensão do turismo e da hotelaria, dentro da área das ciências sociais aplicadas.

2.1 Bases teóricas da responsabilidade social

O conceito de RS pode ser considerado em "construção" na sociedade atual e para entendê-lo melhor faz-se necessário primeiramente uma análise da definição de ética e moral, visto que estes conceitos retratam os valores universais da humanidade, além de estarem presentes na cultura e gestão organizacional como complementos indispensáveis à prática da RS na empresa (PENA, 2003). Sendo assim, serão os valores éticos da empresa que irão nortear as ações de todas as camadas hierárquicas da mesma.

Segundo Sobral e Carvalho (2003) a ética estuda os códigos de valores que determinam o comportamento e influenciam a tomada de decisões num determinado contexto. Estes códigos de valores têm por base um corpo consensual de condutas e princípios moralmente aceitos, que determinam o que deve ou não ser feito em função do que é considerado certo ou errado.

A moral, por sua vez, reflete o conjunto de valores e regras de comportamento padrão socialmente aceitável que se manifestam na sua cultura (ALVES, 2003), servindo como base para a criação de um código de conduta adotado pela coletividade, seja ela uma nação, uma comunidade ou uma organização.

Assim, a ética nos negócios significa estudar e entender a moral vigente nas empresas capitalistas contemporâneas (SROUR, 2000), e esta se reflete nos padrões usados para julgar o que é certo ou errado, no comportamento dos administradores em relação aos outros, tornando-se tangível com a criação de um código de ética, ou seja, uma declaração formal que serve como um guia de ações relativo aos problemas que envolvam questões éticas (MEGGINSON; PIETRI JUNIOR; MOSLEY, 1998). Este documento irá retratar todas as práticas e valores de uma organização, definindo suas regras e leis que irão permear as atividades e a forma como as mesmas devem ser executadas.

O código de ética surge como ferramenta para a execução de uma política de RS que Bowen (1953) já definia como as obrigações dos homens de negócio em seguir políticas, tomar decisões e determinar linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da sociedade. Este compromisso pode ser expresso, em um âmbito social, por meio de ações que envolvam a comunidade, preocupação com o ambiente empresarial e com o clima organizacional, assim como o bem estar de seus funcionários e valorização de seu trabalho.

Tyry-Cherques (2003) comenta que a RS compreende o conjunto de deveres morais que as empresas, na pessoa dos seus gestores, têm com a comunidade. Ou seja, o foco não está mais exclusivamente no lucro, mas na satisfação de todos os envolvidos na operação, sendo o papel do gestor fundamental para que as ações sejam efetivamente colocadas em prática e a sociedade obtenha o retorno adequado.

Portanto, este compromisso que a empresa tem com a sociedade perpassa pela adoção no seu gerenciamento das bases fundamentais da sustentabilidade como: a social, a ambiental, a econômica, a política, a espacial, a institucional e a cultural (SACHS, 2002).

Desta forma, observa-se ao longo do tempo que o conceito de RS vem desenvolvendo-se de

2.1.1 Evolução do conceito de responsabilidade social

Apesar da existência de uma vasta bibliografia referente à RS, esta expressão ainda suscita uma série de interpretações. Para alguns estudiosos como Bowen (1953) traduz-se como prática social ou função social, já para Wood (1991) e Frederick (1994) corresponde à responsabilidade ética ou cumprimento das obrigações legais. Diante destas diferenças conceituais, realizou-se um breve levantamento da definição através do tempo, no mundo e no Brasil, para melhor entendimento do tema, conforme referencial teórico de Srour (2000) e Ashley e Queiroz (2002).

Reportando-se ao século XIX, na Europa, os monarcas expediam alvarás para organizações de capital aberto que prometessem benefícios públicos. Já nos EUA foi aprovada a auto-incorporação dos negócios, por meio de ato legislativo específico, a princípio para serviços de interesse público, objetivando lucro para seus acionistas (SROUR, 2000).

Na década de 50 do século XX, começou-se a discutir entre o meio empresarial e acadêmico, inicialmente nos EUA e posteriormente na Europa, a filantropia como uma ação legítima da corporação e o abandono de linhas de produto lucrativas, porém nocivas ao ambiente natural e social. Surge assim, o conceito de RS, visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais que se relacionam, tornando-se mais relevante à medida que aumenta o entendimento entre todos acirra a discussão sobre os aspectos econômicos e sociais que deveriam ser seguidos pelas organizações (SROUR, 2000).

A RS tem recebido muitos significados e muitas interpretações durante o período em que tem sido estudada (OLIVEIRA, 1984). Em 1960, Frederick já afirmava que a responsabilidade social implica em uma postura pública a favor dos recursos humanos e econômicos da sociedade e uma vontade de ver tais recursos sendo usados para fins sociais mais amplos e não simplesmente para os interesses estreitamente relacionados com empresas privadas. O seja, são ações tomadas pelos proprietários que vão além dos interesses econômicos e técnicos da organização.

De acordo com Alves (2001), na década de 70 havia críticas sobre a prática da RS. Milton Friedman, nesta época, já afirmava que a única RS viável seria para com os acionistas e que o

lucro deveria ser o objetivo único e maior da empresa, suas ações deveriam visar à maximização desse lucro obedecendo às regras da concorrência leal.

É somente na década de 70 que se inicia no Brasil o debate sobre o tema, com a discussão das questões sociais das empresas, quando foi publicada a Carta da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), cujo objetivo, *a priori*, era discutir o balanço social das organizações (ASHLEY; SOARES, 2001). Entende-se balanço social como uma importante ferramenta de gestão, pois apresenta diversos indicadores e parâmetros, capazes de influenciar o desenvolvimento e o planejamento organizacional (KROETZ, 2000).

É principalmente por meio de ações como a da ADCE que a relação da empresa com a sociedade começa a ser discutida no Brasil, onde esta questão deve ser planejada com muito cuidado, pois trabalhar com o social não pode ser comparada a uma simples tarefa de definir estratégias para aumentar os lucros num determinado período de tempo. O caráter da RS deve ser aquele de comprometimento da empresa com o seu público e com a sociedade, ultrapassando a idéia de existir somente em função de seu aspecto econômico (ASHLEY, 2002).

A empresa socialmente responsável deve ter uma visão ampliada do sistema econômico, preenchendo as expectativas do público, em que os meios de produção e distribuição fossem empregados de tal modo que aumentassem o bem estar sócio-econômico da sociedade. Jones (1980) afirma que as empresas socialmente responsáveis têm uma obrigação com outros grupos, além daqueles prescritos pela lei e pelos contratos sindicais. Suas obrigações sociais devem ir além daquelas relacionadas com as questões legais.

As empresas não sobrevivem isoladamente, elas precisam agir e reagir de acordo com as situações percebidas no ambiente, pois são constantemente questionadas e punidas pela sociedade, principalmente pelo que deixam de fazer. Adotar uma postura pró-ativa, no sentido de satisfazer seus *stakeholders* por meio de ações socialmente responsáveis, tornou-se uma necessidade para a sobrevivência das organizações no mercado.

Ao analisar estes conceitos, observa-se que a RS apresenta-se como um tema complexo, pois abrange um grande número de pessoas na sua operacionalização. Outro aspecto a ser considerado na discussão do tema da RS é o nível de subdesenvolvimento social no qual as

empresas estão instaladas, pois as mesmas não deveriam estar assumindo papéis que competem ao estado no gerenciamento de ações macro estruturais, visando o bem estar da sociedade.

2.1.2 Pesquisas internacionais sobre o tema da responsabilidade social

A RS constitui-se numa temática que está sendo estudada por diversos autores, órgãos e institutos, os quais vêm desenvolvendo pesquisas, visando principalmente suprir a carência de dados e a falta de sistematização das informações, bem como compreender melhor o posicionamento e a forma de atuação das empresas quanto às ações de RS.

Referindo-se aos trabalhos de autores estrangeiros analisados destacam-se: Bowen (1953) que sugeriu no seu artigo uma classificação da RS que continha cinco categorias de pessoas, dentre elas, operários, fregueses, competidores e outros com que a empresa tivesse transações comerciais; Frederick (1960) que propôs uma nova forma de pensar a RS nos negócios para a sociedade na qual estão inseridos; Friedman (1970) que em um dos mais conceituados artigos representantes da corrente neoclássica da economia, afirmou que a meta principal da empresa deve ser o lucro, sem preocupações como a responsabilidade social; Carroll (1979) que propôs um modelo conceitual descrevendo detalhadamente os aspectos essenciais do desempenho social de uma organização, servindo de interesse tanto para acadêmicos como para gerentes de empresas privadas e Zenisek (1979) constatou a existência de muitos conceitos e modelos de RS, sendo assim, ele propôs uma nova definição de RS baseada em um ajuste entre os componentes da ética empresarial e as expectativas do setor privado. Segue o quadro 1 com as informações das pesquisas anteriormente citadas.

Autor	Titulo	Objetivo	Resultados
Bowen (1953)	Social responsibilities of the businessman	Identificar quais são as pessoas envolvidas com as ações de responsabilidade social	Os resultados sugerem que existem categorias diferentes de pessoas envolvidas com a responsabilidade social numa empresa como: operários, fregueses, competidores, concorrentes similares.
Frederick (1960)	The growing concern over business responsibility	Sugerir uma nova e mais adequada forma de julgar a sua responsabilidade social, bem como a dos homens de negócios para a sociedade	O autor propôs uma nova forma de pensar a responsabilidades social dos homens de negócio para com a sociedade na qual estão inseridos, em que este deve visualizar a operação do negócio a fim de superar as expectativas dos envolvidos na operação.
Friedman (1970)	The social responsibility of business is to increase its profits	Analisar a responsabilidade social nos negócios sob o ponto de vista da economia	Este estudo expõe que a única responsabilidade de uma empresa deve ser o lucro, sem preocupações como a responsabilidade social, no entanto, deve seguir os padrões éticos
Carroll (1979)	A Three-dimensional conceptual model of corporate performance	O artigo busca responder as seguintes questões: O que faz parte da responsabilidade social, quais são as questões de responsabilidade social das empresas e qual é a filosofia organizacional ou modelo de responsabilidade social.	O autor propôs um modelo conceitual descrevendo detalhadamente os aspectos essenciais do desempenho social de uma organização, dividindo a responsabilidade social em quatro, como a responsabilidade: econômica, legal, ética e discricionária.
Zenisek (1979)	Corporate social responsibility: a conceptualization based on organizational literature	Propor uma definição de responsabilidade social baseado nos ajustes entre dois componentes: a ética nos negócios e a expectativa do setor privado.	A tipologia de responsabilidade social incorporada a nova definição do autor sugere que os modelos utilizados como referencia auxiliam os gerentes a compreenderem melhor a suas tarefas na organização. O problema encontra na falta de uma boa relação dos gestores com os envolvidos na empresa.

Quadro 1 – Autores, pesquisas e modelos de responsabilidade social aplicados no exterior
Fonte: Bowen (1953); Frederick (1960); Friedman (1970); Carroll (1979); Zenisek (1979)

A RS apresenta-se relacionada com a teoria dos *stakeholders* em alguns artigos científicos das décadas de 80 e 90 como Jones (1980) que trabalhou uma revisão e redefinição da RS; Freeman (1983) que relacionou a teoria dos *stakeholders* com a gestão estratégica do negócio; Wood (1991) que definiu a responsabilidade social corporativa e propôs uma reformulação do modelo de RS para as empresas, integrando a estrutura e a sociedade; Clarkson (1995) que apresentou conclusões de um programa de uma pesquisa de 10 anos, cuja finalidade foi desenvolver uma estrutura e uma metodologia atreladas a realidade do comportamento das empresas, para analisar e avaliar o desempenho social; Donaldson e Preston (1995) que analisaram as três bases da teoria dos s*takeholders* (descritiva, instrumental e normativa) e concluíram que estes três aspectos suportam-se mutuamente e que a base normativa é a fundamental e Hopkins (1997) que retratou uma preocupação da sociedade e das empresas

com a responsabilidade social no futuro, na qual os consumidores exigem que as empresas sejam mais responsáveis. Esse autor propôs um modelo que classifica variáveis e indicadores para mensurar o grau de responsabilidade social de uma empresa.

Todos estes autores trabalham o conceito de RS de uma maneira mais abrangente, relacionando-o a teoria dos *stakeh*

Nos trabalhos de Coutinho (2001), Aligleri (2002) e Paczkowski (2003) foram desenvolvidos estudos de caso em empresas do setor automotivo e em prestadoras de serviço portuários, sendo o foco das pesquisas a análise da RS no contexto brasileiro em relação aos empregados e valores culturais da sociedade. Já Borger (2001) analisa a gestão empresarial relacionada aos conceitos e ferramentas da RS e Oliveira (2001) faz uma avaliação da RS nas corporações brasileiras. Machado Filho (2002) desenvolve um estudo multicasos buscando induzir ações de RS nas organizações estudadas, relacionando o tema ao ambiente institucional. Segue o quadro 2 detalhando título, objetivos e principais resultados das pesquisas anteriormente citadas.

Autor	Titulo	Objetivo	Resultados
COUTINHO, R. B. G. (2001) (Dissertação)	Responsabilidade Social Corporativa no Brasil: O Caso da Dpaschoal Automotiva Ltda	Analisar a questão da responsabilidade social corporativa no contexto brasileiro, a partir de um estudo de caso de uma organização privada.	Constatou-se que a responsabilidade social da empresa é reflexo dos valores e crenças transmitidos pelos líderes organizacionais.

Dentre os artigos publicados em revistas e congressos nacionais alguns devem ser citados. Na década de 80, por exemplo, Gonçalvez (1984) fez uma análise da RS na época num sentido consideravelmente filosófico e profundo, analisando vários indicadores de RS a partir dos dados de uma empresa de São Paulo. Como resultado, pode-se verificar que o esforço da direção da empresa foi no sentido de elevar a qualidade de vida do trabalhador, atendendo não somente a suas exigências individuais, mas também as necessidades pessoais, fazendo com que ele assuma participar integralmente do processo empresarial. Já Oliveira (1984) elaborou uma pesquisa com o objetivo de investigar as opiniões dos empregados das pequenas e médias indústrias alimentícias do Rio Grande do Sul, no que se refere à RS e seus benefícios, como resultado observou que as pequenas e médias empresas também têm condições de adotar comportamentos socialmente responsáveis para com as pessoas que as cercam.

Destacam-se ainda três artigos desta mesma época elaborados por Guimarães (1984), Magalhães (1984) e Tomei (1984). Este primeiro fez uma análise da RS com um enfoque histórico, o objetivo econômico versus o objetivo social dos empreendimentos e uma abordagem crítica sobre as principais proposições de RS. Magalhães (1984) realizou algumas reflexões sobre as atuais concepções do conceito de RS, bem como uma análise crítica da estrutura básica RS das empresas e a ação política dos indivíduos na sociedade. Já Tomei (1984) em seu artigo tratou de alguns conceitos de RS e fez uma análise qualitativa da opinião do empresariado nacional sobre a implementação de programas de RS.

Outro artigo que trata a RS da empresa foi escrito por Haydel (1989) que apresentou uma análise da percepção da alta diretoria de multinacionais sobre programas de RS para grandes empresas, dentre os principais resultados pontua-se: a administração estratégica de recursos humanos dentro da empresa está ocorrendo, há recursos empenhados para estes programas de RS, porém limitados devido aos custos, situando-se atrás daqueles relacionados ao marketing.

No entanto, cabe ainda citar alguns artigos científicos publicados nos últimos anos sobre o tema, no intuito de conhecer qual o foco de análise da RS mais recente. Dentre eles podem ser citados o de Assad (2004) que investigou as ações gerenciais, a postura ética traduzida pelos níveis de envolvimento social e a integração entre as empresas operadoras de aterros, empresas recicladoras e empresas fiscalizadoras no Médio Vale do Paraíba; Xavier e Souza (2004) que tomam como espaço de intervenção empírica o “Projeto Pão, Educação e Arte”, desenvolvido por panificadores de Fortaleza e aborda o tema da Responsabilidade Social

Empresarial (RSE) a partir dos Instrumentos Ethos; Coelho (2004) que pretendeu contribuir para a construção de uma metodologia de avaliação para projetos sociais, considerando a per

2.1.4 Pesquisas desenvolvidas por institutos e associações sobre responsabilidade social

Outras fontes de informação muito pertinentes para esta reflexão são os resultados sintetizados de pesquisas realizadas no Brasil por institutos e associações de classe, os quais abordam a RS não somente pela atuação e visão empresarial, mas abrangendo a contribuição dos funcionários, a visão dos consumidores e os investimentos aplicados na comunidade, ou seja, alguns dos seus *stakeholders*.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), realizou uma pesquisa, entre os anos de 2000-2002, com um universo de 782 mil empresas brasileiras sobre as suas ações sociais, verificou-se que 61% acreditam que investir em ações de combate a pobreza

uma pesquisa com 1002 pessoas nas regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Belém, Recife, Salvador, Fortaleza, Brasília e Goiânia.

Esta pesquisa apontou para o enraizamento por parte do consumidor brasileiro dos conceitos relacionados com a gestão da RS das empresas. Cerca de 65% dos entrevistados declararam que discutiram pelo menos uma vez o tema com amigos e parentes. No entanto, entre os líderes de opinião cresceu a importância deste debate. Enquanto que, em 2000 e 2001 cerca de 40% das pessoas entrevistadas declararam ter discutido essa questão, em 2002 esse percentual ultrapassa a metade (53%). Nesse grupo, apenas 10% declarou que não discutiu esse tema nenhuma vez.

Outra pesquisa foi realizada pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), visando verificar como está o investimento que as empresas fazem na comunidade. A amostra compreendeu 108 empresas integrantes do Guia Melhores e Maiores Exame 2004, nos segmentos da Indústria, Serviço, Comércio e Concessionárias de Serviços Públicos. Com relação ao compromisso social, 84% das empresas brasileiras não relacionam o lucro ao investimento social e, 82% dizem avaliar as ações ou investimentos sociais que realizam, porém o Diretor Presidente ainda é a pessoa responsável pelas decisões (77%), e apenas 39% das organizações possuem comitês de avaliação.

Conforme a referida pesquisa, embora haja interesse por parte das empresas em fazer investimentos sociais, grande parte delas enfrenta sérias dificuldades como a falta de recursos (33%), a falta de informação (30%) e de bons projetos na área (27%). Um dado importante levantado é com relação ao faturamento versus investimento social, apontando que 70% das empresas faturam mais de R$ 900 milhões por ano, contudo apenas 44% investem mais de R$ 1 milhão por ano em projetos sociais e 81% das corporações investem até 0,25% de seu faturamento. Ao comparar o valor do faturamento com os investimentos sociais realizados verifica-se que as empresas poderiam investir muito mais em projetos sociais.

2.1.5 Modelos de avaliação da responsabilidade social

Dentre os modelos de avaliação e classificação da RS, encontra-se o estabelecido por Carroll (1979;1991) como uma das formas de verificar as práticas de RS nas empresas utilizando-se de um método mais amplo e completo, abordando quatro diferentes fases da RS.

Carroll (1979;1991) propõe um modelo para a organização avaliar o seu desempenho social e sugere quatro tipos de RS: econômica, ética, legal e filantrópica. Inicia-se o exame dos quatros estágios da RS, por meio da responsabilidade econômica na qual a empresa deve maximizar a riqueza para os *stakeholders*, considerando os impactos produzidos pela economia e a concorrência. Esta representa a base, pois uma empresa que não gera lucro não tem como honrar com seus compromissos e responsabilidades, acabando por encerrar as suas operações.

O próximo componente a ser avaliado é a responsabilidade legal a qual implica em cumprir as leis regulamentadas pelo governo, visando estabelecer padrões mínimos de comportamento responsável. Segundo Ferrel, Frederich e Ferrel (2001), acredita-se que as leis regulamentadoras existam pelo fato das pessoas envolvidas na operação não confiarem que as empresas façam o certo em determinadas áreas como segurança do consumidor ou proteção do meio ambiente. No Brasil, diversas entidades como o Instituto Ethos, Rede Gife e Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) estão empenhadas em incentivar as ações sociais das empresas, devido às exigências impostas pela sociedade e mercado.

Com relação à responsabilidade ética significa fazer o que é certo, observando os corretos padrões de conduta que vão além do cumprimento de leis e regulamentos. A prática de iniciativas éticas e legais ajuda a melhorar em longo prazo a rentabilidade da empresa, pois a integração desta responsabilidade ao planejamento e a governança nas organizações demonstra a transparência administrativa e de gerenciamento que a empresa exerce (TYRY-CHERQUES, 2003). Porém, no Brasil, grande parte do empresariado ainda não se deu conta da importância das atitudes éticas em longo prazo, pela falta de uma cultura organizacional enfocada no desenvolvimento sustentável.

E, por último, a responsabilidade discricionária, a qual se refere aos programas desenvolvidos pelas empresas que contribuem de maneira voluntária para a melhoria da qualidade de vida da comunidade, tornando-a um lugar melhor para se viver e trabalhar.

Portanto, para ser socialmente responsável a empresa deve avaliar e atender estes quatro estágios, verificando constantemente em que grau de desenvolvimento se encontra cada uma das esferas apresentadas. McIntosh *et al* (2001) acrescenta ainda que as organizações devam compreender a RS como um conjunto de fatores integrados que conduzem ao mesmo foco.

Após análise das pesquisas mercadológicas e dos diferentes modelos de avaliação da RS, constatou-se que os mais completos e que servirão de base para a elaboração do instrumento de pesquisa deste projeto foram: o Modelo de Hopkins, os indicadores Ethos, o de Melo Neto e Fróes e a norma *AccountAbility* - AA1000, apresentados sucintamente a seguir.

Hopkins apresenta a construção de um modelo analítico com o objetivo de facilitar a visualização das dimensões e relacionamento de uma empresa socialmente responsável. O modelo seleciona nove elementos: legitimidade (código de ética), responsabilidade pública (litígios envolvendo violação das leis pela empresa, penalidades em conseqüências de atividades ilegais, criação de empregos), arbítrio dos executivos (executivos condenados por atividades ilegais), percepção do ambiente (mecanismo para examinar as questões sociais relevantes para a empresa), gerenciamento dos *stakeholders* (corpo analítico para as questões sociais como parte integral da elaboração de políticas, auditoria social, relatório de prestação de contas sobre ética), administração de questões (políticas elaboradas tendo como base de análise as questões sociais), efeitos nos *stakeholders* internos (proprietários, acionistas, executivos, funcionários), *stakeholders* externos (clientes, consumidores, meio ambiente, comunidade, fornecedores) e efeitos institucionais externos (organização como instituição social).

Os indicadores do Instituto Ethos têm como objetivo avaliar a gestão, planejar e concretizar estratégias de relacionamento da empresa com seus diferentes públicos. Considerado de fácil aplicação e auto-avaliativo, pretendem analisar o comportamento organizacional das seguintes variáveis: valores e transparências (código de ética, avaliação da concorrência), público interno (higiene e segurança no trabalho), meio ambiente (programa de educação ambiental), fornecedores (obrigações legais), consumidores/clientes (qualidade dos serviços), comunidade

(projetos sociais) e governo (políticas públicas). O Ethos incentiva o preenchimento do questionário e fornece relatórios comparativos em relação ao grupo de *benchamark* das empresas líderes no segmento.

Melo Neto e Fróes apresentam uma proposta de um *check list* de avaliação do exercício da RS em suas diferentes dimensões, conforme descrito a seguir: responsabilidade social interna (benefícios e sistemas de remuneração, gestão do trabalho, ambiente de trabalho, relevância social da vida no trabalho, trabalho e espaço total da vida, direitos dos empregados, crescimento e desenvolvimento dos empregados, relações empresa-comunidade, foco da relação, alvo da relação, natureza das relações, escopo das relações e impacto das ações) e comportamento ético (sociedade global, comunidade, concorrentes, consumidores, meio ambiente, governo, parceiros).

A AA1000 é uma norma que possibilita o aperfeiçoamento organizacional, por meio de uma comunicação transparente entre todos os *stakeholders*, pautada num sistema de gerenciamento ético e de RS, buscando sempre um melhoramento contínuo do seu processo de gestão. As variáveis de análise incluem a qualidade da contabilidade, auditoria, relato social e ético para auxiliar empresas, acionistas, auditores e consultores no processo de gestão.

Verificam-se nestes modelos distintas formas de avaliação da RS, no entanto cada um possui suas particularidades. Observa-se que o modelo de Hopkins (1997) e do Instituto Ethos contempla um maior número de indicadores, avaliando desde os princípios da RS até as ações propriamente ditas.

Constada a importância da correta identificação e inserção de todos os seus *stakeholders* no planejamento estratégico e gestão da RS das mesmas, a seguir descrever-se-á os diferentes aspectos da teoria dos *stakeholders*.

2.2 Teoria dos *Stakeholders* e responsabilidade social

Diversos atores devem ser considerados na gestão da RS nas empresas, dentre eles podem ser citados além dos proprietários e consumidores, o governo, fornecedores, concorrentes, comunidade e organizações não-governamentais (ONGs). Os gestores necessitam saber como

estes diversos segmentos devem ser observados em suas políticas de RS. Esse grupo de envolvidos é denominado na literatura de *stakeholders*.

São vários os autores que estão abordando o tema com o objetivo de melhor compreender a gestão das organizações sobre o enfoque dos diferentes atores envolvidos na sua operação. Dentre os principais autores estrangeiros que estão contribuindo para o incremento do corpo teórico sobre o conceito de *stakeholders* destacam-se Jones (1995), Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995) e Preston (1997).

Com relação à definição de *stakeholders*, esta varia de acordo com cada autor, mas segue uma orientação geral semelhante, portanto torna-se necessário conhecer os principais conceitos que irão nortear este estudo. O surgimento do termo *stakeholders* é recente, pois foi citado pela primeira vez na obra de Freeman (1983). Este autor conceitua *stakeholders* como os grupos ou indivíduos com os quais a organização interage ou mantém interdependência, ou seja, todo indivíduo ou grupo que possa ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas e objetivos da empresa.

Clarkson (1995) faz uma distinção entre s*takeholders* primários e secundários. *Stakeholders* primários incluem sócios ou investidores, funcionários, clientes, fornecedores, governos e comunidades, sendo que estes últimos fornecem infra-estrutura e mercados, respectivamente. Já os *stakeholders* secundários, como os primários influenciam, afetam ou são influenciados e afetados pela corporação, mas não estão engajados em transações com a mesma e não são essenciais para sua sobrevivência. A mídia e grupos especiais de interesse são exemplos de *stakeholders* secundários.

Ao analisar a teoria dos *stakeholders* numa organização, Paiva (2004) cita que a política dos *stakeholders* engloba uma visão sistêmica, conforme pode ser visualizado na figura 1, buscando satisfazer as obrigações legais e sociais previstas, relativas às tendências ou problemas que estão surgindo. Essas relações buscam desenvolver uma rede de relacionamento entre os envolvidos e antecipar questões sociais para resolvê-los no presente, evitando que se transformem em problemas futuros para a sociedade.

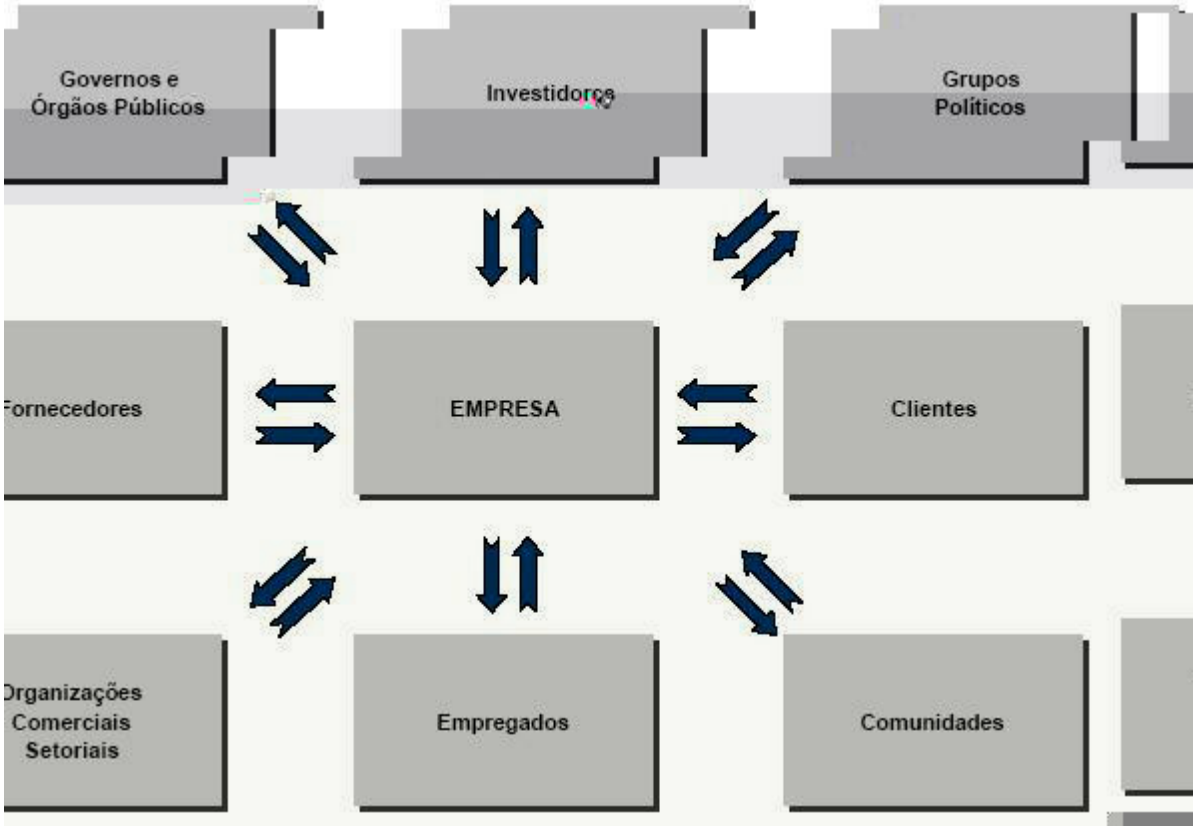


Figura 1 – Modelo de *Stakeholders*
Fonte: Adaptado de Donaldson apud Paiva (2004)

Conforme a figura acima, verifica-se as relações da empresa com seus diferentes *stakeholders*, retratada pela sistematização de troca mútua de interesses. A representação da empresa no centro da figura demonstra sua importância na sustentação do mercado, consumindo e prestando serviços de maneira consciente, evitando assim a ruptura do sistema.

Nestas relações, os investidores aplicam seu capital na criação da empresa e esta, por sua vez lhes aufere lucro. Com o capital a empresa compra matéria-prima de seus fornecedores, os quais devem disponibilizar produtos de qualidade e cumprir com os prazos de entrega. A produção é feita pelos empregados, que terão na empresa uma oportunidade de trabalho e renda. Os produtos fornecidos pela empresa são consumidos pelos clientes os quais deverão satisfazer suas necessidades. Fornecendo produtos, a empresa contribui para o desenvolvimento da comunidade, e esta fornece mão-de-obra para a empresa. As organizações comerciais apóiam a empresa na sua divulgação e estas são mantidas pela mesma. Por fim o governo estabelece os padrões legais e direciona as macro políticas para o funcionamento da empresa, a qual deve cumprir as leis. Já os grupos políticos representam a empresa nas decisões de grande abrangência e a esta os apóia.

Trindade destaca a importância da participação ativa de todos nos diversos momentos da tomada de decisão e defende a idéia de que "os diálogos são mais eficazes quando os temas em discussão são concretos e nenhum *stakeholder* relevante deixou de participar" (1999, p. 261), por julgar que o consenso é a melhor maneira para se tomar uma decisão. Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) complementam abordando que os interesses e expectativas dos grupos prioritários são vitais para a sobrevivência da organização.

Gestões empresariais que tenham como referência apenas os interesses dos acionistas (*shareholders*) revelam-se insuficientes no novo contexto, sendo necessária uma gestão centrada nos interesses e contribuições de um conjunto maior de partes interessadas, os *stakeholders.* A busca da excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental (ETHOS, 2004).

A correta identificação dos *stakeholders* permite a empresa conhecer melhor os atores que interagem com a mesma, bem como facilita o desenvolvimento de uma forma sistêmica de trabalho, permitindo a integração e participação recíproca de todos os envolvidos, seja para com a organização ou com os demais *stakeholders* identificados. No entanto, somente a identificação não é suficiente, é preciso investigar seus interesses, a capacidade de influência e os recursos estratégicos necessários, na tentativa de atendê-los da melhor forma possível (PENA, 2003).

Portanto, o debate a respeito da RS tem provocado também nas instâncias governamentais e ONGs, o repensar das leis e normas que venham a regulamentar as atividades relacionadas a RS nas empresas. Embora não exista no Brasil uma lei específica sobre RS a Constituição Federal aborda artigos específicos do relacionamento da empresa com seus diferentes *stakeholders,* bem como já existem algumas normas que serão analisadas no próximo capítulo.

2.3 Leis e normas empresariais relacionadas à responsabilidade social no Brasil

Em relação às leis e normas de RS no Brasil, verifica-se que não há nenhuma lei específica no Brasil. No entanto, como forma de assegurar os direitos e deveres entre os envolvidos com as empresas, destaca-se a Constituição da República Federativa do Brasil, principalmente os

artigos 5º e 7º; o Código Civil; o Código de Defesa do Consumidor; o Código Tributário; a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e a EMBRATUR, com a Deliberação Normativa nº 429, de 23 de abril de 2002 que altera o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem e cria o novo Sistema Oficial de Classificação do setor de hospedagem.

A Constituição Federal é a norma fundamental do direito brasileiro. Nela estão concebidos os direitos dos quais todos os ordenamentos jurídicos deverão seguir. O artigo 5º da Constituição Federal prevê os direitos e garantias fundamentais. Estes direitos, concebidos como princípios da ordem constitucional vigente, não garantem a todos os cidadãos diversos direitos. Mais do que isso, tal dispositivo, acertadamente, também prevê uma série de direitos às empresas regularmente constituídas, visando à proteção da livre concorrência, da propriedade privada, dentre outros. Com relação ao artigo 7º da Constituição Federal, nele estão dispostos os chamados direitos sociais. Estes direitos visam garantir aos trabalhadores urbanos ou rurais uma melhoria de sua condição social.

O meio ambiente encontra amparo legal na legislação contemporânea brasileira. A própria Constituição Federal elucida em seu artigo 225 o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, tecendo considerações acerca das formas de preservação e dos mecanismos a serem implementados para tanto.

Pode-se citar como legislações reguladoras do direito ambiental a Lei de Educação Ambiental e Instituição da Política Nacional de Educação Ambiental (Lei 9.795/99), a Lei dos crimes ambientais (Lei 9.605/98), a Lei dos danos ao meio ambiente (Lei 7.802/89), a Política Nacional de proteção ao meio ambiente e, as resoluções do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), órgão federal responsável pela regulamentação das matérias atinentes ao meio ambiente.

O Código Civil é a legislação que regula o direito privado. Neste estão incluídas as normas que prevêem a capacidade das pessoas físicas e jurídicas; todas as modalidades de contratos, bem como a forma de execução destes; a responsabilidade civil das pessoas físicas e também das pessoas jurídicas; o direito de empresa, prevendo as formas de constituição de uma empresa, as garantias e deveres inerentes a ela, o direito de propriedade, dentre outros.

O Código de Defesa do Consumidor é a legislação específica que protege as relações de consumo. Nele estão compreendidas as normas que regulam a qualidade dos produtos e serviços, a publicidade, as práticas comerciais, os contratos comerciais entre outros.

Com relação ao Código Tributário Nacional pode-se dizer que nele estão consubstanciadas as normas reguladoras e gerais acerca dos tributos que incidem sobre todos os cidadãos e empresas. Estão especificadas as garantias dos contribuintes contra a cobrança abusiva, bem como as formas da Administração Pública efetuar a cobrança, determinar as alíquotas e todo o regulamento a cerca da atividade tributária nacional.

Já a Consolidação das Leis do Trabalho, ou CLT, é a reunião das normas que visam organizar e proteger as relações trabalhistas. A CLT tem por intuito manter o equilíbrio nestas relações, sendo manifestamente de proteção aos empregados. De outra forma, a CLT, também garante às empresas a proteção quanto abusos provocados pelos empregados, fazendo com que haja uma série de garantias que impõe ao trabalhador alguns deveres na exec3.00177 0 Td (n)Tj 6.12361 0 Td (

melhoria contínua do desempenho global da empresa, tomada de decisão e os benefícios mútuos entre os *stakeholders*.

O setor hoteleiro, como provedor de serviços, constantemente preocupado com a satisfação de seus hóspedes está aderindo a série ISO 9000, como forma de suprir as exigências dos clientes, principalmente dos turistas estrangeiros, garantindo a qualidade, constituindo-se num ponto de referência aos turistas acostumados com este padrão de serviços.

Já a série ISO 14000, baseou-se no modelo da ISO 9000, contribuindo para a melhoria do processo produtivo por meio do gerenciamento ambiental. Salienta-se alguns aspectos relevantes abordados nesta norma, como o envolvimento e conscientização de todos os *stakeholders* com a proteção do meio ambiente, a ação pró-ativa, ou seja, prevenir impactos ao invés de controlá-los, o comprometimento de todos os setores da organização com a proteção ambiental e a proteção dos empregados por meio do cumprimento da legislação e regulamentos, item este não contemplado na série ISO 9000.

Como as normas ISO 9000 e ISO 14000 atendem somente alguns aspectos da RS e tendo em vista que as empresas estão cada vez mais aderindo as certificações como formas de mantere erind

referentes à Lei 3.214 de 1978 que diz respeito a Segurança e Medicina no Trabalho e ao Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

Esta norma atende aos consumidores mais exigentes e atentos não só com a qualidade, mas com procedimentos adequados da produção, constituindo-se em um código de RS diante de terceiros, o qual deve ser aplicado internacionalmente a todos os setores comerciais (McINTOSH, 2001).

A sua implantação requer o cumprimento de nove requisitos básicos, são eles: a ausência de trabalho infantil, a ausência de trabalho forçado, saúde e segurança no trabalho, liberdade de associação, direito à negociação coletiva, discriminação (racial, classe social, religião, deficiência, etc), práticas disciplinares, horário de trabalho e remuneração.

A norma procura evidenciar a conduta ética das organizações, assegurando a continuidade da lucratividade, proporcionando a estas uma padronização dos termos e uma consistência nos processos de auditoria, além de representar um mecanismo para a melhoria contínua através da participação das organizações e de possibilitar o envolvimento de todos os *stakeholders*.

A principal dificuldade encontrada pelas empresas em adequar-se a esta norma concentra-se no fato de que os fornecedores também devem estar em conformidade com os requisitos da norma e, a empresa é responsável pelas comunicações e adequações necessárias para com todos os *stakeholders*.

2.3.3 *AccountAbility* – AA 1000

A norma AA 1000 surgiu no final de 1999, sendo criada pelo *Institute for Social and Ethical AccountAbility* (ISEA), com o propósito de incentivar as empresas a demonstrarem seus resultados sociais, éticos, econômicos, ambientais e sua performance sustentável. É uma norma que define as melhores ações de prestação de contas assegurando a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social e ético, sendo elaborada para auxiliar empresas, acionistas, auditores, consultores e organizações certificadoras, podendo ser usada isoladamente ou em conjunto com outros padrões de prestação de contas.

A AA 1000 permite às empresas a adoção de um sistema de gerenciamento ético e de RS, tendo como foco principal o envolvimento, a comunicação e interação de todos os *stakeholders*, ou seja, garantir a confiabilidade e transparência das informações repassadas às partes interessadas na organização, procurando melhorar seu desempenho e qualidade. É considerado um método de trabalho que oferece um caminho sólido para aprendizagem organizacional, a implementação e melhoria contínua do processo de gestão.

Visto a participação dos *stakeholders* ser prioridade da norma, pressupõe-se uma preocupação maior das organizações em estabelecer parcerias estáveis e relacionamentos duradouros, bem como compreender o papel de cada envolvido, conseguindo assim, obter confiança e alcançar um grau de RS e comportamento ético significativo perante o mercado.

As certificações são fatos recentes no Brasil e baseiam-se em normas do exterior como as já citadas SA 8000, AA 1000, ISO 9000 e ISO 14000, esta última certifica as empresas que fornecem garantias adequadas para segurança e saúde no trabalho.(JACINTHO, 2003). É relevante enfatizar que essas normas são complementares à análise de desempenho financeiro empresarial, dando uma dimensão social de sua atuação e identificando o grau de adesão da administração aos valores éticos que a sociedade demanda (TENÓRIO, 2004).

Outro grande passo para a normalização e certificação da RS está sendo dado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) que se dedica desde 2002 a discutir e analisar uma proposta para elaboração da Norma Técnica sobre Responsabilidade Social. Para tal criou-se o *Working Group* ou Grupo de Trabalho (GT) da ISO de RS, sob a liderança da ABNT em parceria com o Instituto Sueco de Normalização (SIS), os quais são os responsáveis por desenvolver a norma internacional sobre RS.

A equipe gerencial de normatização da ABNT está desenvolvendo uma norma denominada como ABNT NBR 16001, estabelecendo requisitos mínimos relativos a um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, que permite formular e implementar políticas e objetivos que levem em conta os requisitos legais, seus compromissos éticos e sua preocupação com a divulgação da cidadania, transparência das ações e prática do desenvolvimento sustentável. Esta norma, embora um pouco genérica, é um desafio para as empresas e cert

gestão ambiental (ISO 9000 e ISO 14000), normas conhecidas e que inúmeras empresas já adotam.

No âmbito nacional, a criação desta NBR 16001 faz-se necessária, em virtude da grande demanda da sociedade em ter um documento que aborde a Gestão de um Sistema de Responsabilidade Social. Isto demonstra que a sociedade brasileira está cobrando posturas éticas e responsáveis das organizações para com seus colaboradores e a sociedade.

Após o detalhamento das normas, observa-se que existem algumas variáveis similares entre elas e uma relação parcial com os critérios de RS estabelecidos por Carroll. Destacam-se nas normas as exigências quanto ao cumprimento da legislação, respeito aos funcionários, proteção do meio ambiente, retratando a importância do respeito que deve existir entre os *stakeholders* e o cumprimento das leis, principalmente no que se refere aos seus empregados.

2.4 Responsabilidade social e os empreendimentos turísticos hoteleiros

A constante busca por atingir metas e objetivos organizacionais não permite que as empresas hoteleiras consigam operar isoladas do ambiente no qual estão inseridas (MULLINS, 2004). Suas responsabilidades vão além da organização interna, relacionando-se constantemente com forças externas, pois sua sobrevivência econômica e organizacional depende de sua interação e relação com a sociedade.

A partir da revisão bibliográfica efetuada em teses e dissertações sobre o tema da RS no contexto hoteleiro destacam-se algumas pesquisas. No quadro 2, seguem alguns trabalhos realizados no ramo da hospitalidade, totalizando duas teses e cinco dissertações.

Observa-se nos trabalhos de Costa (2000), Mayer (2001), Araújo (2001) e Ramos (2003) a discussão da gestão estratégica das empresas hoteleiras, investigando as competências e habilidades dos seus dirigentes, bem como as lacunas competitivas existentes nesta área. Já os trabalhos de Yasoshima (1997), Aires (1997) e Boccardo (2001) têm como foco de análise a qualidade e a hospitalidade na prestação de serviços turísticos, principalmente aquela relacionada com a capacitação dos recursos humanos. A seguir é apresentado no quadro 3 os títulos, objetivos e principais resultados dos trabalhos citados anteriormente.

Autor	Título	Objetivo	Resultados
YASOSHIMA, J. R. (1997) (Dissertação)	A qualidade na prestação dos serviços turísticos	Tratar da qualidade no fornecimento dos serviços turísticos, levando em consideração as características do setor de serviços, as peculiaridades do produto turístico e os sistemas de qualidade adotados pelas empresas do setor de serviços, em geral.	O trabalho oferece uma aplicação prática de casos e políticas turísticas, adotados por empresas de reconhecida capacidade. Esses executivos prestaram informações valiosas sobre métodos e práticas adotadas na implantação de sistemas de qualidade em suas empresas, aplicáveis a qualquer outras que queiram partilhar um caminho de melhoria contínua dos serviços sldat[er]

Autor	Título	Objetivo	Resultados
BOCCARDO, F.C. (2001). (Dissertação)	Os aspectos psico-sociais da hospitalidade nos meios de hospedagem	Identificar quais os fatores psico - sociais que influenciam o comportamento hospitaleiro dos meios de hospedagem, procura-se resgatar as raízes históricas desse comportamento e mostrar como a sociedade e a cultura local participam do processo de socialização dos indivíduos e contribuem para a formação dos seus modelos mentais.	O desenvolvimento de atitudes hospitaleiras e a elevação do grau de profissionalismo nos meios de hospedagem pesquisados requerem uma constante busca de conhecimentos não só de estratégias administrativas como, também dos processos de interações sociais que caracterizam a prestação de serviços hoteleiros.
RAMOS, M.G. (2003) (Dissertação)	Administração estratégica de empreendimento s hoteleiros: um estudo na cidade de Salvador-Bahia	Comprovar a existência da associação entre a adoção de estratégia por empreendimentos hoteleiros e o seu desempenho.	Foi possível indicar lacunas competitivas na gestão empresarial, o que recomendaria a formulação de objetivos para o desenvolvimento de planejamentos estratégicos, com vistas a estimular os hotéis a superarem os obstáculos identificados no mundo globalizado das empresas. Identificados e contextualizados os problemas pertinentes, foi possível estabelecer, com clareza, o encaminhamento de soluções práticas da gestão estratégica, segundo as demandas encontradas.

Quadro 3 – Autores e pesquisas aplicadas na hotelaria

Fonte: Yasoshima, 1997; Aires, 1997; Costa, 2000; Mayer, 2001; Araujo, 2001; Boccardo, 2001; Ramos, 2003.

Como a foco de análise desta pesquisa é a percepção dos gestores sobre as ações de RS, segue um breve referencial teórico sobre a percepção da gestão das organizações que contribuirá para o refinamento da análise *a posteriori*.

2.4.1 Percepção da gestão

De acordo com Ballone (2005) a palavra *percep ão* significa o ato pelo qual se toma conhecimento de um objeto do meio exterior. Trata-se, a percepção, como a apreensão de uma situação objetiva baseada em sensações, acompanhada de representações e juízos.

A percepção, não é uma fotografia dos objetos do mundo determinada exclusivamente pelas qualidades objetivas do estímulo. Na percepção, acrescenta-se aos estímulos elementos da memória, do raciocínio e do juízo, portanto se junta às qualidades objetivas dos sentidos outros elementos subjetivos e próprios de cada pessoa.

Silva e Egler (2005) citam que compreender os campos da percepção não é tarefa de um único campo do conhecimento, por exemplo, não é um foco de estudo apenas da psicologia social.

Teorias sobre percepção encontram-se em diversas áreas e possuem enfoques diferenciados sobre o que venha a ser percepção. Pode-se citar as obras de Tuan (1980), Del Rio (2001) e UNESCO (1977), cada um desses autores enfoca aspectos específicos e diferenciados da percepção social. No entanto, todos reconhecem o papel das sensações e dos sentidos na formação da percepção.

Conforme a UNESCO (1977) a percepção é a maneira pela qual o homem sente e compreende o meio ambiente e avança no sentido que considera os fatores culturais como importantes para a formação da percepção. Neste sentido, é um processo ativo da mente, no qual é possível interpretar o mundo. Há uma contribuição da inteligência no processo perceptivo mediada pela motivação, pelos valores éticos, morais, interesses, julgamentos e expectativas daqueles que percebem (DEL RIO, 2001).

Por fim, o estudo da percepção pode revelar as idéias ou imagens e as impressões que um grupo de pessoas possui sobre um determinado assunto, considerando os valores, interesses e expectativas das pessoas. É nesse entendimento que, com um amplo estudo bibliográfico sobre a RS, foi possível delimitar as principais percepções dos gestores dos hotéis sobre a RS e suas ações. Sendo assim, no próximo item serão abordadas as bases teóricas da hotelaria no contexto da atividade turística, que darão suporte a este estudo.

2.5 Hotelaria no contexto da atividade turística

O hotel como parte integrante do produto turístico é um importante agente de transformação e contribuição para o desenvolvimento sustentável da atividade turística, portanto é importante que o gestor considere o turismo como um sistema dinâmico, principalmente com o advento do desenvolvimento tecnológico presente na sociedade contemporânea.

O turismo constitui-se numa atividade dinâmica complexa e de representação expressiva na economia mundial, no que se refere a prestação de serviços. A evolução tecnológica e dos meios de comunicação facilitaram o processo de internacionalização das viagens, permitindo a ampliação e o desenvolvimento de novas destinações, principalmente no que tange a ascensão do turismo nos países emergentes e o aumento significativo de investimentos de capital neste setor (GOELDNER; RITCHE e McINTOSH, 2002).

Para que o setor turístico se desenvolva é imprescindível disponibilizar uma diversidade de serviços, sejam eles públicos ou privados, para atender às necessidades dos consumidores. Esta gama de serviços engloba desde a infra-estrutura básica urbana (água, esgoto, pavimentação, etc.), infra-estrutura de acesso (aeroportos, portos, rodoviárias, etc.), equipamentos turísticos (agências de viagem, transportadoras, meios de hospedagem, etc.) e equipamentos de apoio (hospitais, lojas de *souvenirs*, locação de veículos, etc). Aliado a esses serviços acrescenta-se os atrativos naturais e culturais de uma destinação como fundamentais para o desenvolvimento turístico local (GOELDNER; RITCHE; McINTOSH, 2002).

Todos estes componentes fazem parte do que se denomina produto turístico, que é entendido por Medlik e Ingram (2002, p. 136) como "um conjunto de atrações, acomodações, entretenimento e outras atividades". Embora estes serviços possam ser comercializados separadamente, a qualidade e a maneira como são organizados influenciam na experiência vivenciada pelo turista, a qual é percebida desde a saída até o retorno a sua residência. Qualquer transtorno gerado por um dos componentes poderá comprometer negativamente a imagem do destino, bem como de todos os serviços utilizados pelo turista.
Em virtude desta interdependência entre os integrantes do turismo, destaca-se a importância de cada um perceber e compreender seu papel no contexto da atividade turística, visando proporcionar uma experiência positiva e satisfatória ao consumidor.

A presença dos meios de hospedagem no setor turístico é essencial no que concerne ao sistema de distribuição, pois viabilizam a atividade turística e a permanência dos turistas na destinação. Além disso, contribuem significativamente para a economia local e nacional (MEDLIK; INGRAM, 2002; COOPER *et al*, 2003).

A Deliberação Normativa (DN) nº 429 de 2002, no Art 2º do Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, define que "empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tenham em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira". A unidade habitacional[2] é o principal produto de um hotel e é negociada por meio do pagamento de uma diária.

---

[2] Unidade Habitacional (UH's): o espaço que compreende as áreas principais de circulação comum do estabelecimento destinada a utilização pelo hóspede, para bem estar, higiene e repouso (DN nº 429, 2002).

Os hotéis vêm se modernizando ao longo do tempo, diversificando sua oferta para atender distintos segmentos e atender às exigências de seu público. Essas constantes mudanças são percebidas nitidamente quando se reporta ao histórico da hotelaria, que no Brasil iniciou-se com as hospedarias do período colonial, em que os viajantes se hospedavam nas casas-grandes das fazendas ou em ranchos à beira da estrada (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2002). Os movimentos religiosos empreendidos pelos jesuítas também influenciaram as primeiras hospedarias, como a Casa dos Hóspedes no Colégio da Companhia de Jesus, em Salvador.

De acordo com Pires (2001) a chegada da corte portuguesa em 1808 ao Rio de Janeiro e a conseqüente abertura dos portos as nações amigas fez aumentar o fluxo de estrangeiros fidalgos na cidade, os quais trouxeram consigo estilos de vida e de construção europeus de residências que "aos poucos foram imprimindo novos hábitos à população local" (PIRES, 2001, p. 25). Embora sentissem a necessidade de aprimorarem as hospedarias, a população

(PI

noo

foi negligenciada parte da demanda, como a de negócios, que procurava opções de hospedagem mais baratas (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2002). Vale salientar que muitos hotéis existentes hoje foram concebidos a partir desses incentivos, embora os serviços atuais tenham se especializado e a administração esteja mais profissionalizada.

No intuito de amparar e defender os direitos da hotelaria surge a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), que é uma associação civil de direito privado, com prazo de duração indeterminado, com personalidade jurídica distinta de seus sócios, e que congrega as Associações Brasileiras da Indústria de Hotéis (ABIH's) de âmbito estadual em todo o território nacional, sendo apenas uma ABIH por Estado.

Segundo dados da ABIH/SC, o estado possui cerca de 300 empreendimentos hoteleiros associados à entidade, englobando os de pequeno (até 80 UH's), médio (entre 81 e 200UH's) e grande (mais de 201 UH's) porte. Acrescenta-se a este total, os que não são associados, já que a filiação é voluntária (ABIH, 2005).

Verifica-se a importância da hotelaria para a atividade turística, quando os turistas ao visitarem uma destinação necessitam de instalações e serviços que lhes proporcione conforto e segurança, que deve ser suprido com os meios de hospedagem. Hoje, o hotel não é sinônimo apenas de acomodação, oferecendo geralmente outros serviços como de alimentos e bebidas, opções de lazer e entretenimento, instalações para eventos, serviços de lavanderia, lojas de conveniências, dentre outros serviços que podem ser disponibilizados, dependendo da estrutura física e operacional do hotel (CASTELLI, 2000).

A oferta de diferentes serviços favorece o incremento dos gastos do turista na destinação, influencia na permanência prolongada ou não dos mesmos no local e pode ser um fator determinante no momento da escolha do hotel e destinação.

A busca por serviços de qualidade reflete o alto nível de exigência dos consumidores atuais, procurando opções onde possam descansar e recuperar suas energias, voltando-se preferencialmente para locais diferentes do seu entorno habitual.

2.5.1 Características das empresas turísticas hoteleiras

O aperfeiçoamento da qualidade do serviço e a conseqüente obtenção de melhores níveis de produtividade iniciam-se com a identificação das necessidades e expectativas do cliente, identificadas nas pesquisas de marketing. Com base nas dimensões do serviço, as empresas podem identificar seus processos críticos e adequá-los aos desejos dos seus hóspedes. Castelli (2000) considera que a empresa turística está intimamente ligada à idéia de lazer, sendo o turismo uma das suas formas.

A empresa hoteleira apresenta-se como uma das principais organizações que influenciam e sofrem influências da atividade turística. A hotelaria apresenta-se como a "espinha dorsal" da indústria do turismo, sendo também uma significativa atividade empregadora. Nesta relação simbiótica entre a empresa hoteleira e o turismo, ora a primeira está proporcionando acomodações confortáveis aos turistas, agregando valor e status a determinada região, ora esta incrementa a ocupação dos hotéis ao promover o destino no exterior ou captando eventos de grande porte.

Quanto às definições de porte de uma empresa hoteleira o regulamento geral dos meios de hospedagem não faz nenhuma especificação. O Serviço de Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005) classifica as empresas em geral, tendo como referência o número de funcionários e a classificação de Tuch (1999) que estabelece como empresa hoteleira de pequeno (até 80 UH's), médio (entre 81 e 200 UH's) e grande (mais de 201 UH's) porte.

Diante da importância da classificação dos hotéis, Cooper et al (2003, p. 30) cita que a classificação é definida como "a colocação de hotéis em categorias de acordo com o tipo de propriedade, instalações e amenidades oferecidas". A classificação dos hotéis tende a criar uma identidade que facilita a sua promoção e prospecção no mercado. Atualmente existem inúmeros tipos de hotéis, os principais são os de lazer, negócios, águas termais e eventos (ABIH, 2005).

Os hotéis de lazer geralmente possuem serviços e equipamentos de lazer e repouso, voltados a atender hóspedes que estão em férias e lazer, oferecendo opções de atividades recreativas

como principal atração. Geralmente são localizados fora de áreas metropolitanas, em lugares com forte apelo paisagístico (BENI, 2003b; CÂNDIDO; VIEIRA, 2004).

Já os hotéis de negócio geralmente estão situados em áreas centrais urbanas ou próximos a centros industriais, com instalações apropriadas para vários tipos de equipamentos eletrônicos e oferecem estrutura para reuniões de negócios e eventos corporativos (VALLEN; VALLEN, 2003).

Os hotéis de águas termais estão localizados em zonas com forte apelo paisagístico e que possuem fontes termais, oferecendo diversas atividades como terapias e relaxamento em suas águas aquecidas (BENI, 2003b).

Outro tipo são os hotéis que estão preparados para sediar eventos, com infra-estrutura adequada e inclusive com espaço grande para estacionamento. Geralmente localizados em cidades consideradas como importantes centros de negócios e de serviços (CÂNDIDO; VIEIRA, 2004; ANDRADE; BRITO; JORGE, 2002).

Uma das explicações para este crescente número de diferentes tipos de hotéis é o desejo e a necessidade cada vez mais específica do público-alvo. De acordo com Chon e Sparrowe (2003, p. 104) "o público-alvo da indústria da hospitalidade são os hóspedes potenciais de estabelecimentos de hospedagem – pessoas em visita a amigos, realizando negócios ou relaxando nas férias". Ou seja, consiste no percentual de mercado no qual os hotéis buscam conquistar seu espaço de venda e consolidação. Dentre os principais segmentos de mercado dos hotéis encontram-se grupos, executivos e famílias.

Os grupos são caracterizados como indivíduos que se organizam e se programam para viajar juntos, muitas vezes desenvolvendo seu próprio roteiro, fazem reserva antecipada (MEDLIK; INGRAM, 2002). Os executivos que viajam por motivo de trabalho, tanto para participar de reuniões de negócios ou para acompanhar membros de organizações profissionais e comerciais em suas viagens de trabalho (MEDLIK; INGRAM, 2002). E, por fim, as famílias que são constituídas de casais acompanhados ou não dos filhos, viajando por lazer, de férias ou para visitas a familiares e amigos (COOPER et al, 2003).

No planejamento e gestão das empresas hoteleiras é importante que o administrador tenha conhecimento de algumas características particulares às empresas prestadores de serviços, dentre elas destacam-se os consumidores, produção e consumo simultâneo, capacidade perecível, seleção do local determinado pela demanda, mão-de-obra intensiva e intangibilidade. (MULLINS, 2004; BALANZÁ e NADAL, 2003; SERSON, 1999).

A seleção do local é feita pelo consumidor que é o responsável por decidir onde quer usufruir do serviço, não possuindo a opção de levar os serviços até o mesmo. Já a eficiência organizacional depende da atuação, interação e desempenho de todas as pessoas envolvidas no momento da prestação do serviço (MEDLIK; INGRAM, 2002; SERSON, 1999).

Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002, p. 259) afirmam que "as empresas que prestam serviços turísticos devem fazer um esforço para reduzir o máximo possível as flutuações sazonais". As empresas devem buscar a diversificação da sua oferta para oportunizar a freqüência de diferentes segmentos de consumidores durante todo o ano. Por exemplo, um hotel de lazer que ofereça uma boa infra-estrutura de eventos.

Sendo assim, para gerenciar os processos da empresa de forma eficaz é necessário adotar um sistema gerencial abrangente e consistente. Neste sentido, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), afirmam que a qualidade do serviço é percebida por meio da relação entre a percepção do serviço recebido e a expectativa do serviço desejado pelo hóspede, geralmente sendo satisfatória à medida que se excede a expectativa do cliente.

Uma das principais formas de uma empresa diferenciar-se é oferecer um serviço de qualidade superior a de seus concorrentes. Muitas empresas de serviços que aderiram ao movimento de qualidade total estão descobrindo que os serviços de qualidade excelente podem render-lhe uma vantagem competitiva substancial, o que leva a empresa a um nível superior de vendas e de lucros.

Para se chegar a essa qualidade Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) identificaram cinco dimensões que os clientes consideram no momento de julgar a qualidade dos serviços: a confiabilidade, prestando o serviço de acordo com o que foi pago; responsabilidade, cumprindo com suas obrigações na prestação do serviço; segurança, assegurando que os serviços foram prestados adequadamente; empatia, oferecendo um serviço personalizado; e

tangibilidade por meio dos aspectos percebidos nas instalações físicas, equipamentos bem conservados, pessoal treinado e competente.

2.5.2 Gestão hoteleira e a responsabilidade social

A administração de uma empresa requer competência no planejamento e organização para ganhar credibilidade e obter confiança dos clientes, pois os consumidores atuais estão muito mais exigentes, observam tudo em detalhes, elogiam quando a empresa merece e certamente criticam quando necessário.

Diante das diferentes características dos hotéis, apresenta-se, como um desafio, o correto gerenciamento de todos os setores de um meio de hospedagem. Identifica-se pela observação empírica que os hotéis, que têm como objetivo prestarem serviços, nem sempre são administrados com eficiência. Mullins (2004) afirma que tanto os hotéis como outras prestadoras de serviços precisam reconhecer que atualmente é necessário gerir os serviços com competência, oferecendo atendimento de alta qualidade.

A gestão de serviços na hotelaria permite à organização estruturar-se de forma a apoiar os trabalhadores da linha de frente e fornecer os recursos necessários para que atendam as necessidades de clientes de maneira eficiente (MULLINS, 2004).

Drucker afirma que

> a responsabilidade da gestão em nossa sociedade é algo decisivo, não apenas em relação à empresa, mas sob o ponto de vista do papel público da administração privada, seu sucesso e status, sua contribuição ao nosso sistema econômico e social, e à sobrevivência da empresa como instituição autônoma (1968, p. 455).

Em sua publicação no início de 1990, Barker discute que a partir dessa época os empresários começam a possuir uma visão consciente e muitos hoteleiros, principalmente os ligados à grandes empreendimentos como os *resorts*, preocupam-se em conservar e manter as características originais de determinada área onde se instalam. Estes estabelecimentos se envolviam em ações como limpeza de praias, manutenção de espécies de árvores nativas e projetos de educação ambiental envolvendo a fauna do local. Como exemplo, executivos de *resorts* no Texas/EUA, acreditavam que a poluição era ruim para o ambiente e ainda mais para os negócios, baseando-se não somente na questão dos impactos negativos, que podem

ocorrer a natureza, mas também a forte tendência que era observada por fundações de conservação americanas que afirmavam que a sensibilidade ambiental vende bem. Os clientes cada vez mais procuravam *resorts* que incorporassem a conservação do meio ambiente natural em todos os sentidos, incluindo-se a questão social e principalmente cultural, o que diz respeito à manutenção da comunidade e seus costumes locais (BARKER, 1990). Alguns empresários, ainda segundo a autora, também estavam com a visão voltada para o seu próprio habitat, como era o caso de Kim Richards, um dos proprietários do Ventana Canyon, no Arizona/EUA, afirmando que, como um bom cidadão, estava acima de tudo preocupado com a "sua casa".

Pouca importância vi

processos criativos que objetivam atender as perspectivas do cliente; custos implementados e orientados a uma política de qualidade e compromisso com o desenvolvimento de seus funcionários. O empreendimento é certificado pelas normas ISO 9002 e ISO 14000, servindo de exemplo a outros empreendimentos, que começaram a implantação de novos processos em sua organização.

Dentre outras ações estão o foco no cliente, o respeito ao indivíduo colaborador e o encorajamento ao desenvolvimento de seu potencial, pesquisa de opinião realizada com os funcionários uma vez por ano, obrigação para com os *stakeholders*, processos orientados a uma estratégia, como por exemplo, gerenciamento de desperdícios (PALLET, TAYLOR e JAYAWARDENA, 2003), ações essas que estão relacionadas aos indicadores de responsabilidade social expostos por Hopkins (1997), Instituto Ethos (2004), Carrol (1979) e Melo Neto e Froes (2001).

Similar situação ocorre no hotel Kimpton, em São Francisco/EUA, que faz da RS uma prioridade em seus negócios. Segundo Leondakis, chefe do escritório de operações da Kimpton Hotéis, os hotéis privilegiam a cultura local, transformando em atrativo os prédios históricos que utilizam em suas instalações. Leondakis acredita que a RS causa impactos positivos nas comunidades do entorno, contribuindo para o desenvolvimento dessas localidades. Os hotéis são afiliados as organizações não governamentais, por meio de parcerias, na quais vendem produtos locais e promovem eventos beneficentes. A preocupação com o funcionário também é visível, apoiando seu desenvolvimento e incluindo-os nas tomadas de decisão. Quanto ao ambiente, adotam ações de tratamento da água, reciclagem do lixo e uso de material reciclado, sistema de economia de energia, além de oferecerem hospedagens ecológicas, baseadas em uma consciência de conservação e direcionadas a um público que também possui esses valores em mente. Enfim, seus empresários acreditam que a responsabilidade social e o sucesso andam de mãos dadas.

Referindo-se a publicações mais recentes na área da RS nas empresas hoteleiras, alguns autores apresentam pesquisas sobre o tema como: Moura e Wagner (2003) que escreveram um artigo buscando averiguar as ações das empresas hoteleiras de Florianópolis (SC) no que diz respeito aos indicadores de RS relacionados, destacando a importância das empresas deste ramo na luta pela preservação do meio ambiente, divulgação das ações sociais na comunidade e aos colaboradores, além da necessidade de agregarem valor aos seus serviços e reduzir

custos. Conforme estes autores, os hotéis, como parte do produto turístico, têm o dever de tomarem uma atitude no ambiente social, como forma de educar a população ao divulgarem tais ações.

Além destes autores, Souza et al (2004) realizaram um estudo da aplicabilidade da teoria dos *stakeholders* nas empresas turísticas, sob o enfoque da RS e constaram que se torna necessário uma conscientização dos dirigentes sobre os vários níveis da RS e que seja aplicado o conceito na sua totalidade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do turismo. Já Moratelli e Carvalho (2004) estudaram a RS nos meios de hospedagem como um possível recurso estratégico gerador de vantagem competitiva e detectaram que, mesmo reconhecendo a importância da RS para a imagem positiva do negócio, os seus dirigentes não a utilizam para gerar vantagem competitiva, ou seja, observou-se que as ações de RS estão dissociadas da sua utilização com instrumento gerador de uma maior competitividade para a organização.

Neste sentido, Petrocchi (2002) afirma que a gestão hoteleira é muito complexa, exigindo postura estratégica, com o objetivo de tornar a organização atenta e ágil, adaptando-se continuamente as variações do meio. As mudanças no meio causam pressões de fora para dentro, motivando as mudanças organizacionais. Então, torna-se necessária uma mentalidade de aceitação de mudanças na cultura organizacional, para que a empresa venha a se adaptar e sobreviver.

As ações da RS podem contribuir para a boa imagem institucional da empresa. Firmas que voluntariamente adotam ações socialmente responsáveis reforçam sua reputação como um desejável parceiro transacional, conforme Browen (1953). Os projetos sociais constituem um poderoso instrumento para a valorização da imagem corporativa, promoção dos bens ou serviços produzidos pela empresa e abertura de mercados internacionais (CORREA; FERREIRA, 2000).

A administração hoteleira assume funções sociais diretas, à medida que seus produtos, serviços e ações repercutem diretamente na sociedade e nas pessoas, o que leva a necessidade de busca para a implementação de ações sociais. Contudo, a postura de RS da empresa turística não somente se faz necessária no sentido de ser aceita no mercado, como também se torna condição para não sofrer processos indenizatórios, condicionando sua própria

sobrevivência. Portanto, a RS nos hotéis apresenta-se como uma nova postura estratégica que as empresas podem adaptar, com vistas a sobreviverem neste mercado competitivo.

3 METODOLOGIA

O projeto adotou como método de pesquisa o enfoque sistêmico que Demo (1995) trata como um complexo de elementos relacionados direta ou indiretamente numa rede, sendo que cada componente se relaciona pelo menos com algum outro, dentro de um período de tempo determinado. Já para Triviños (1987) o método sistêmico parte da idéia de que existem numerosas relações no interior do objeto que se estuda, mas que este está ligado ao meio externo. Justifica-se a aplicação desse método na presente pesquisa, pois o turismo deve ser considerado uma atividade na qual os seus componentes, dentre eles os hotéis, estão se inter-relacionando constantemente.

A abordagem do método é do tipo quali-quantitativa. Conforme Richardson (1999, p.70) o método quantitativo é definido como aquele que "caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples com percentual, média, desvio-padrão às mais complexas como coeficiente de correlação (...)". Na abordagem quantitativa deste trabalho, os dados coletados serão tratados utilizando-se da análise de freqüência das respostas dos indicadores de RS presente nos hotéis, sob a ótica dos gestores.

E ainda, segundo Richardson (1999), a abordagem qualitativa visa à compreensão detalhada dos significados e características das situações apresentadas pelos entrevistados, ao invés da criação de medidas quantitativas do comportamento. A análise qualitativa deste projeto foi verificada na compreensão do fenômeno, por meio da interpretação das respostas sobre a percepção dos gestores com relação ao conceito da RS e na Análise Fatorial da Correspondência Múltipla (AFCM) e de agrupamento. (MACEDO, 2001)

A pesquisa constitui-se de um levantamento junto a 33 gestores dos hotéis de médio porte associados a ABIH/SC, ou seja, com mais de 81UH's e menos de 200, coletando informações, por meio de questionários e entrevistas, sobre a percepção que estes possuíam do tema, bem como sobre as ações de RS adotadas por estes empreendimentos.

3.1 Tipo de pesquisa

Diante da necessidade de um levantamento bibliográfico sobre a RS e a gestão dos hotéis, bem como a coleta de dados empíricos, por meio de entrevistas aos gestores dos hotéis, o tipo de pesquisa utilizado neste trabalho é classificado como exploratória-descritiva, pois busca explorar com maior profundidade o tema.

Mattar (1996, p. 65) afirma "que a pesquisa exploratória é utilizada quando se deseja atingir vários objetivos, entre eles: familiarizar, elevar o conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva". Gil (1995) define esta como uma investigação que é desenvolvida a fim de proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Já a pesquisa descritiva, como o próprio nome faz referência, descrever as características de uma população. Conforme Vergara (2000, p. 47) a pesquisa descritiva ocorre quando se "expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza".

3.2 Definição operacional das variáveis

Segundo Dencker (1998), variável consiste na determinação das características do universo que serão estudadas. Triviños (1987, p. 107) cita que as variáveis "são características observáveis de algo que pode apresentar valores".

A seguir, apresenta-se uma descrição das variáveis e indicadores de RS estabelecidos pelo pesquisador deste trabalho, com base nos critérios de RS de Carroll (1979 e 1991) e na teoria dos *Stakeholders* (CLARKSON, 1995). Justifica-se esta escolha em virtude de as variáveis já terem sido aplicadas em outros estudos, em contextos diferentes, por Maignan e Ferrell (2001).

Os principais modelos utilizados para a avaliação da RS nos negócios e que também serviram de base para a elaboração do instrumento de pesquisa foram os modelos de Hopkins, os indicadores Ethos, o de Melo Neto e Fróes e a norma AA1000.

Após a análise do referencial da RS e as publicações na área da hotelaria relacionadas ao tema para fins deste estudo, foram definidas dez variáveis e seus re

pelos concorrentes; e Vantagem competitiva, que esta relacionada à utilização da RS como estratégia para diferenciar-se dos demais empreendimentos hoteleiros (DAVENPORT, 2000; WOOD, 1991; CLARKSON, 1995; HOPKINS, 1997; ETHOS, 2002).

Já em relação às ações de RS com o "Público interno" foram selecionados os seguintes indicadores: Participação nos resultados financeiros, que consiste na oportunidade de participação efetiva dos funcionários, compartilhando a rentabilidade do hotel com os mesmos; Higiene e segurança, isto é, condições adequadas de trabalho aos funcionários, assegurando sua integridade física e psicológica; Demissões, que é a preocupação com o futuro dos funcionários demitidos, recolocando-os no mercado de trabalho; e capacitação e oportunidade de aperfeiçoamento profissional dos funcionários por meio de treinamentos. (DAVENPORT, 2000; CLARKSON, 1995; HOPKINS, 1997; ETHOS, 2002; MELO NETO e FRÓES, 1999).

Os indicadores referentes ao "Meio Ambiente" foram: Consumo de energia, sendo retratada pelas ações que visam à redução do consumo de energia pelo hotel; Programas de preservação, tais como a preocupação com o ambiente natural do entorno, desenvolvendo programas para a preservação do meio ambiente; Tratamento de esgoto, que se refere à preocupação na preservação da natureza por meio da correta destinação de seus efluentes líquidos; Programas de educação ambiental para funcionários, que consiste em observar a conscientização do corpo funcional sobre importância da preservação do meio ambiente (CLARKSON, 1995; HOPKINS, 1997; ETHOS, 2002; MELO NETO e FRÓES, 1999).

Com relação aos "Fornecedores" foram selecionados os respectivos indicadores: utilização da ética e da RS como critérios de seleção dos fornecedores para o hotel; Obrigações legais que se refere ao monitoramento constante do cumprimento das obrigações legais pelos fornecedores; e Código de ética, relacionado à verificação junto aos fornecedores da existência de um código de conduta, bem como seu interesse em conhecer o do hotel (CLARKSON, 1995; HOPKINS, 1997; ETHOS, 2002; MELO NETO; FRÓES, 1999).

Os indicadores selecionados referente aos "Hóspedes" foram: Qualidade retratada pela oportunidade de os hóspedes usufruírem tranqüilamente dos serviços do hotel, pois confiam na qualidade dos mesmos; Freqüência, ou seja, a oportunidade de verificar a periodicidade com que a maioria dos hóspedes visita o hotel; Fidelidade, que consiste em verificar se o hotel

consegue tornar seu hóspede fiel à empresa com facilidade; e Satisfação, relacionada a observar se o hotel se interessa por conhecer e avaliar a satisfação de seus hóspedes (CLARKSON, 1995; DAVENPORT, 2000; HOPKINS, 1997; ETHOS, 2002).

Os indicadores referentes à "Comunidade" foram: Emprego, que significa se o hotel proporciona oportunidades de emprego valorizando a mão-de-obra local; Projetos sociais, relacionados à preocupação do hotel em apoiar projetos sociais que visem ao bem-estar da comunidade; Parcerias, que consiste na atenção em fazer acordos que contribuem com projetos sociais na comunidade; e conservação da cultura, relacionada à destinação de recursos para a conservação da cultura local (DAVENPORT, 2000; HOPKINS, 1997; ETHOS, 2002; MELO NETO; FRÓES, 1999).

Com relação a variável "Governo", os indicadores são: Políticas públicas, isto é, preocupação em contribuir com o desenvolvimento social, participando ativamente para a melhoria das mesmas; Padrões legais, que significa verificar se o hotel está de acordo com os padrões legais estabelecidos pelo governo; Benefícios aos empregados, relacionados ao cumprimento das leis que regulam os benefícios dos empregados faz parte da cultura organizacional do hotel; e Políticas públicas estaduais, que se refere ao conhecimento do regulamento da atividade turística na esfera pública estadual (HOPKINS, 1997; ETHOS, 2002).

Por fim, em relação a integração com as "ONG´s e Associação da Classe", os indicadores selecionados foram: Entidade ou fundação de promoção da RS, isto é, a preocupação com a prática da RS criando entidades ou fundações próprias para ajudar no desenvolvimento da comunidade; Trabalhos voluntários, que se refere preocupação por parte dos hotéis em incentivar seus funcionários e ajudar a sociedade por meio de trabalhos voluntários, utilizando-se de parte da jornada de trabalho; Defesa da classe, ou seja, atuação junto a ABIH/SC, sugerindo e participando constantemente em defesa de sua associação de classe; e conselhos estaduais, participação ativa da ABIH/SC no planejamento do turismo estadual contribuindo para o desenvolvimento dos hotéis associados (WOOD, 1995; ETHOS, 2002).

Segue o quadro 4 representando as variáveis e indicadores utilizados na análise da RS, conforme o referencial teórico.

VARIÁVEIS	INDICADORES
Valores, ética e estratégias	Existência de código de ética Uso da RS para promoção Informações sobre a concorrência Vantagem competitiva
Público Interno	Participação nos resultados financeiros Higiene e segurança Demissões Capacitação e oportunidade
Meio Ambiente	Consumo de energia

3.3 Procedimento para coleta dos dados

a) Universo e amostra da pesquisa

De acordo com Richardson (1999) o universo é "um conjunto de elementos que possuem determinadas características". O universo de hotéis a ser investigado está situado no estado de Santa Catarina e corresponde a 40 hotéis de médio porte, filiados a ABIH/SC e com mais de 81 UH's e menos de 200 UH's. Embora se tenha adotado o critério do número de UH's para a delimitação do universo existem outros critérios de classificação do porte de um empreendimento hoteleiro, como o faturamento e o número de funcionários. No entanto, como poucos hotéis fornecem os dados reais relacionados ao faturamento e, a mão-de-obra, apresenta grande oscilação anualmente, optou-se pela referida escolha.

Tuch (1999) classifica o porte dos hotéis de acordo com o número de UH's, sendo de pequeno porte aqueles estabelecimentos com um número total de até 80 UH's, de médio porte os hotéis de 81 a 200 UH's e de grande porte, aqueles com mais de 201 UH's. Segue o quadro 5 com a classificação dos hotéis filiados a ABIH/SC, segundo a classificação de Tuch (1999).

Classificação	Número de Uhs	Total de hotéis
Pequeno	Até 80	250
Médio	81 a 200	40
Grande	Mais de 201	11

Quadro 5 – Classificação dos hotéis de Santa Catarina filiados a ABIH, segundo o porte

A amostra final da pesquisa restringe-se aos 33 hotéis que retornaram os questionários, ou seja, 82,5% dos 40 hotéis que fazem parte do universo. A escolha dos hotéis de médio porte foi intencional, em virtude destes empreendimentos já apresentarem um organograma estruturado com a presença de um gerente e possuírem seu cadastro atualizado e acessível. O plano amostral dos hotéis está representado no quadro 6.

Cidades	Hotéis existentes	Hotéis pesquisados
Águas Mornas	2	1
Balneário Camboriú	2	2
Balneário de Piçarras	1	0
Blumenau	4	4
Bombinhas	2	2
Brusque	2	2
Chapecó	2	0
Florianópolis	10	10
Fraiburgo	1	0
Gravatal	1	0
Itajaí	3	3
Itapema	2	2
Joaçaba	1	0
Joinville	4	4
Lages	2	2
Laguna	1	1
TOTAL	**40**	**33**

Quadro 6 – Plano amostral dos hotéis pesquisados

Fonte: ABIH/SC (2005)

b) Instrumentos e procedimentos para a coleta de dados

Foram aplicados questionários, do tipo semi-estuturado direcionado aos gestores dos hotéis. Estes questionários foram devidamente adaptados depois da aplicação do pré-teste com gestores de 13 hotéis. Algumas alterações fizeram-se necessárias visando a uma melhor compreensão das perguntas e tabulação das respostas. O pré-teste foi realizado nos meses de maio e junho de 2005.

O constructo de RS foi operacionalizado seguindo a teoria dos *stakeholders* e os critérios de RS de Carroll (1979 e 1991) e Hopkins (1997), os indicadores Ethos, o de Melo Neto e Fróes e a norma AA1000, a partir da adaptação de um instrumento já validado por Maignan e Ferrell (2001), conforme mencionado anteriormente. Todos os itens das práticas de RS foram respondidos com base em uma escala do tipo Likert, de cinco pontos, com opções de resposta de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

O questionário final constituiu-se de 32 (trinta e duas) afirmativas referentes às práticas de RS, tendo como embasamento as variáveis já citadas anteriormente, conforme apêndice A.

c) Procedimento para análise dos resultados

Na primeira etapa do trabalho os dados foram analisados, utilizando-se o software excel para a tabulação dos dados e sua apresentação foi por meio de gráficos e tabelas, utilizando-se a técnica de análise de freqüência. Malhotra (2001, p. 400) define distribuição de freqüência como "uma distribuição matemática cujo objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável, e expressar essas contagens em termos de percentagens".

Após o recebimento da dos 33 questionários e realização da análise univariada dos dados foi aplicada à técnica de análise multivariada, utilizada para interpretar os mesmos. Conforme Malhotra (2001, p. 388) as técnicas multivariadas "são apropriadas para a análise de dados quando há duas ou mais medidas para cada elemento e as variáveis são analisadas simultaneamente".

O processo de mensuração dos dados captados na pesquisa foi a Análise Fatorial de Correspondência Múltipla (AFCM), que tem como objetivos avaliar a semelhança entre os indivíduos, e a associação entre as características selecionadas e observadas. Como o questionário foi formulado de maneira a agregar mais de duas categorias em cada variável explicativa, conforme Crivisqui (1993) se procedeu à técnica AFCM e de Agrupamento, utilizando o programa Sistema Portátil de Análise de Dados Numéricos (SPAD-N).

A AFCM e a análise de agrupamento possibilitam, segundo Macedo (2001), a descrição simultânea de mais de duas variáveis, bem como, as confrontações entre elas tornando o estudo mais rico do que uma análise univariada. Conforme Flores (2005) a análise fatorial ocupa um lugar importante entre os métodos de análise, principalmente pelas representações dos dados, que transformam em distâncias euclidianas as proximidades estatísticas entre elementos. Visualiza-se, no sentido literal os agrupamentos, oposições e tendências, impossíveis de se discernir diretamente sobre uma grande tabela de números, inclusive depois de um exame prolongado (MACEDO, 2001).

Portanto, a análise fatorial e a análise de agrupamento permitem estudar uma população de *n* indivíduos por *p* variáveis qualitativas, sendo que o objetivo geral deste método, definido por Crivisqui (1993), é a representação gráfica e estruturada das informações sobre estes atores. Já o objetivo específico é facilitar a construção de tipologias de indivíduos, permitindo a comparação de todas as unidades de observação através de todas as modalidades das características observadas; estudar as relações existentes entre as características (variáveis) observadas; e permitir a comparação de modalidades destas características.

Sendo assim, a procedimento metodológico possibilitou descrever a tipologia dos indivíduos (hotéis), apoiando-se na noção de semelhança, ou seja, dois ou mais indivíduos são considerados muito próximos quando apresentam um grande número de características em comum (MANGABEIRA, 2002). Assim, este método foi utilizado para estabelecer correspondências entre as ações de RS dos hotéis de SC e suas respectivas características físicas e de gestão.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, descreve-se o resultado do estudo sobre a percepção e as ações da RS nas empresas hoteleiras catarinenses. Inicialmente, apresentam-se as características do conjunto de hotéis pesquisados, bem como o perfil dos respondentes, em seguida, a distribuição de freqüências das respostas dos gestores sobre as ações de RS; a análise fatorial e de agrupamento dos indicadores de RS presentes nestes empreendimentos, sob a ótica dos seus dirigentes e, por último, a sugestão das variáveis e indicadores que devem compor um modelo de avaliação da RS para empresas hoteleiras.

4.1 Características dos hotéis e perfil dos respondentes

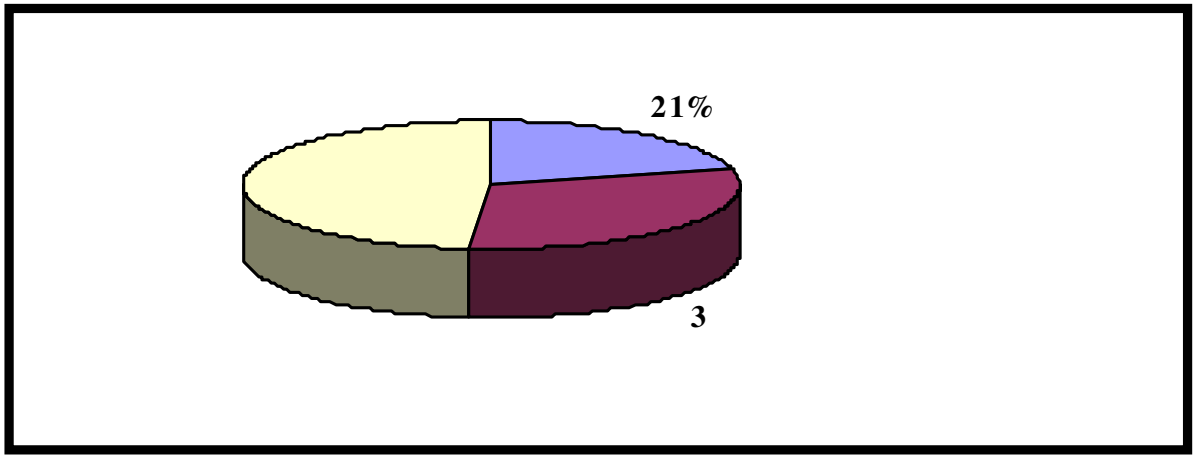
Nesta seção é apresentada a análise dos dados coletados nos 33 hotéis, conforme o plano amostral descrito no capítulo 2, por meio de entrevistas pessoais ou aplicação de questionários agendados por telefone com os gestores, nos meses de junho, julho, agosto e setembro de 2005. Embora os questionários tenham sido enviados a todos os hotéis do universo da pesquisa, somente estes retornaram.

a) *Características dos Hotels*

No primeiro bloco de perguntas do questionário foram contempladas aquelas que visavam caracterizar o hotel quanto ao seu porte, data de fundação, tipologia entre outros fatores, com o objetivo de identificar as possíveis relações com as práticas de RS, segundo a opinião de seus gestores. Estas perguntas também tinham a finalidade de introduzir o entrevistado nas questões relativas às práticas de RS.

Pode-se verificar que quase a metade dos estabelecimentos pesquisados, isto é 46% dos hotéis, têm mais de 30 anos, ou seja, são empreendimentos que foram construídos em uma época de incentivos fiscais para este tipo de negócio e tendem a apresentar altos índices de depreciação (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2002).

De acordo com o gráfico 1, observa-se que 51% dos hotéis entrevistados apresentam uma taxa de ocupação média anual abaixo de 50%, ou seja, mais da metade tem sua taxa de ocupação abaixo da média anual da rede hoteleira nacional, que foi de 57,03%, em 2004 (ABIH, 2005). Isso indica que estes hotéis apresentam um índice elevado de ociosidade das suas UH's durante o ano, reduzindo conseqüentemente a taxa de emprego e o lucro aos investidores, este fato relaciona-se à responsabilidade econômica do empreendimento.



conforme citado anteriormente. Existem hotéis que na baixa temporada demitem 50% do seu corpo funcional, este fato está relacionado diretamente com a responsabilidade econômica dos hotéis, conforme Carroll (1979).

Tabela 2 – Número de funcionários na baixa temporada

Nº de funcionários	*Nº de hoteis*	*Percentual (%)*
Até 50	20	60
De 51 a 100	12	37
Acima de 101	1	3
TOTAL	33	100

Uma pergunta referente às ações de RS visava a investigar qual era o entendimento que o gestor possuía sobre o tema. No quadro 7, a seguir, pode-se observar as variáveis mais citadas e suas respectivas ocorrências, sendo que as respostas foram extraídas das afirmações literais dos respondentes. Os gestores estão sendo representados como Entrevistado 1 = "E.1", e assim sucessivamente, a fim de preservar o sigilo dos entrevistados e da empresa.

Respostas	**Variáveis**
E. 1 "Responsabilidade social é a atividade que a empresa desenvolve em prol da comunidade e do bem estar de seus colaboradores diretos".	Comunidade Público interno
E. 2 "Manter uma empresa com 86 colaboradores, não precisa mais nada".	Público interno
E. 3 "É toda a ação desenvolvida em prol de uma comunidade a qual tem necessidade de melhorias como, por exemplo: meio ambiente, combate a pobreza, saúde etc".	Comunidade Meio Ambiente
E. 4 "Que é o compromisso de cada um com a qualidade de vida, com a preservação da natureza e com a sociedade mais justa".	Meio ambiente Comunidade
E. 5 "Ações que correspondam ao bem estar da sociedade".	Comunidade
E. 6 Tratar bem funcionários, conhecê-lo, pagar em dia, ter um plano de carreira, atender as necessidades da comunidade, preservar o meio ambiente.	Público interno Comunidade Meio Ambiente
E. 7 Participar do desenvolvimento do município, gerar emprego, primar pela qualidade de vida da comunidade, cuidar com funcionários e cumprir com as obrigações legais.	Comunidade Público interno Governo
E. 8 "É a forma de gerir negócios para a construção de uma sociedade sustentável e justa – incorporação de objetivos sociais e ambientais aos objetivos econômicos da empresa".	Comunidade Meio Ambiente
E. 9 Participação da empresa na sociedade em que está inserida, geração de empregos, ações sociais na comunidade.	Público interno Comunidade
E. 10 A empresa estar atuando em questões internas aos seus funcionários, meio ambiente, esgoto, ações legais, ajuda à cultura, governo, campanha de marketing, assistencialismo, curso de línguas ao público interno, creche e subsídios aos funcionários.	Público interno Meio Ambiente Governo
E. 11 Comprometimento entre o hotel, funcionário, fornecedores e clientes.	Público interno Fornecedores Hóspedes

Respostas	Variáveis
E. 12 "Responsabilidade social abrange (...) várias áreas importantes dentro da sociedade: ambiental e econômica principalmente. Uma empresa, nos dias atuais deve prever o impacto que sua instalação e operação terá dentro da sociedade, cuidando de todos os aspectos, principalmente aqueles que atingem de maneira direta e facilmente percebível a comunidade na qual a empresa se instala. Preocupações ecológicas, métodos de trabalho que contemplem os cuidados com o meio ambiente, preocupação com a qualidade de vida dos funcionários, devem fazer parte do rol de obrigações sociais da empresa ".	Meio ambiente Comunidade Público interno
E. 13 "Prestar bom serviço, ter um restaurante, bons apartamentos, bom atendimento, evolução no atendimento, bom preço de venda".	Hóspedes
E 14 "Uma empresa só tem responsabilidade social quando apresenta projetos que visam a integração da empresa com a comunidade o qual está inserida. Respeitando sua cultura, a natureza que a cerca, e tenta agregar a esta comunidade melhorias. Investindo em educação e saúde. Respeitando e oferecendo bem-estar aos seus colaboradores, e se preocupando com as famílias que dependem de sua empresa"	Comunidade Público interno Meio Ambiente
E 15 "Proporcionar, com o auxílio dos recursos da empresa meios de ajudar a desenvolver a sociedade em torno, especialmente os seguimentos mais carentes".	Comunidade
E 16 "Qualidade e hospitalidade".	Hóspedes
E 17 "Entendemos por RS, o cumprimento de várias ações, como por exemplo: culturais, filantrópicas e até mesmo promocionais, inter-relacionando nossos colaboradores, nossa empresa, o estado e principalmente a comunidade".	Comunidade Público interno Governo
E 18 "É a responsabilidade que a empresa tem em estar tentando oferecer uma melhor qualidade as pessoas envolvidas com esta direta ou indiretamente".	Comunidade Público interno Governo Hóspedes Fornecedores
E 19 "Responsabilidade social é bem tratar nossos hóspedes, funcionários e comunidade local."	Hóspedes Público interno Comunidade
E 20 "Realizar ações sociais no município"	Comunidade
E 21 Não respondeu	-
E 22 "Um empreendimento socialmente responsável é aquele preocupado com questões sociais, preservação do meio ambiente e que honre com os seus compromisso com os fornecedores e clientes"	Meio ambiente Fornecedores Hóspedes
E 23 "Responsabilidade social é respeitar o meio ambiente, não empregar mão de obra infantil, oferecer um bom ambiente de trabalho a apoiar causas sociais"	Meio ambiente Comunidade Publico interno
E 24 Não respondeu	-
E 25 " Inserção do hotel na comunidade contribuindo para o seu desenvolvimento social e econômico"	Comunidade
E 26 "Praticar preço de acordo com a concorrência e elaborar ações de desenvolvimento sem degradar os recursos do lugar onde esta localizado o hotel."	Concorrência Meio ambiente
E 27 Não respondeu	-
E 28 "Gerar emprego e lucro para o proprietário do hotel"	Comunidade Proprietários
E 29 "É gerir o empreendimento respeitando o meio ambiente"	Meio ambiente
E 30 Não respondeu	-
E 31 "Doação de colchões e outros equipamentos inutilizados pelo hotel e pagar em dia os funcionários do hotel"	Comunidade Público interno
E 32 "Responsabilidade social é a responsabilidade da empresa com a sociedade e com o público em geral, como os clientes e funcionários"	Público interno Hóspedes Comunidade
E 33 Não respondeu	-

Quadro 7 – Conceito de responsabilidade social, sob a ótica dos gestores

Analisando o quadro 7, observa-se pelas respostas que, *a priori,* o gestor ainda relaciona com maior freqüência a imagem da RS ao bem estar dos funcionários, meio ambiente e

comunidade. No entanto, a análise fatorial irá destacar, no item 4.3, outras variáveis relevantes para as características dos hotéis socialmente mais responsáveis, de acordo com as respostas dos gestores sobre as ações de responsabilidade social dos hotéis.

Conforme mostra o gráfico 2, 86% dos gestores acreditam que seus hotéis apresentam características de um empreendimento socialmente responsável e consideram uma empresa que cumpre com todas seus deveres e obrigações socais. Importante ressaltar que se trata da percepção dos gestores sobre as ações de RS que, conforme o referencial teórico, é a apreensão de uma situação objetiva baseada em sensações, acompanhada de representações e juízos, portanto subjetiva.

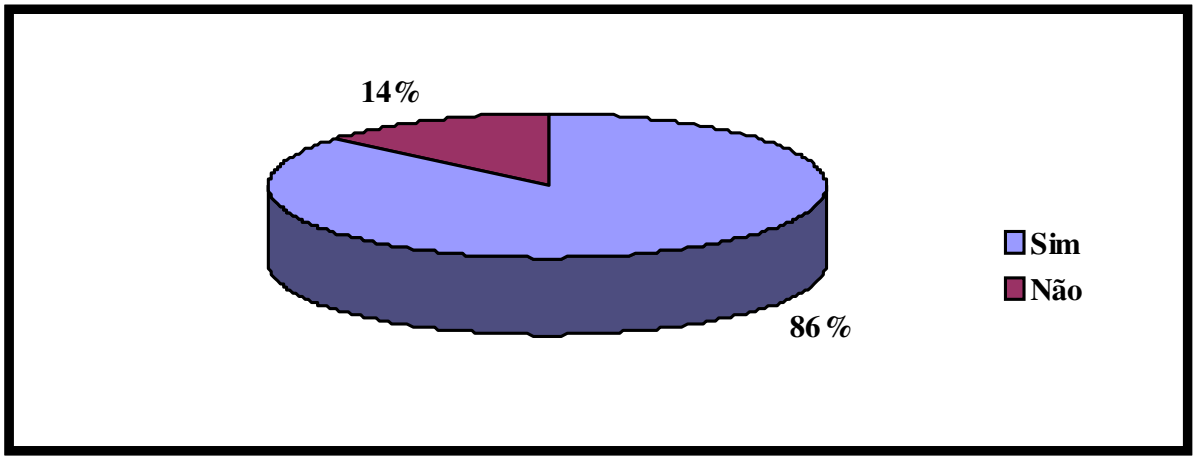


Gráfico 2 – Percepção dos gestores sobre a responsabilidade social das empresas

Segundo o gráfico 3, embora um grande percentual se auto-intitule socialmente responsável, somente 33% deles afirmam financiar algum tipo de projeto social na comunidade. Este dado indica que as ações que levam os gestores a intitularem os seus empreendimentos como socialmente responsáveis estão ligadas às ações de baixo ou nenhum investimento financeiro, como doações de colchões ou materiais inutilizados, como foi observado em uma das respostas no quadro 6.

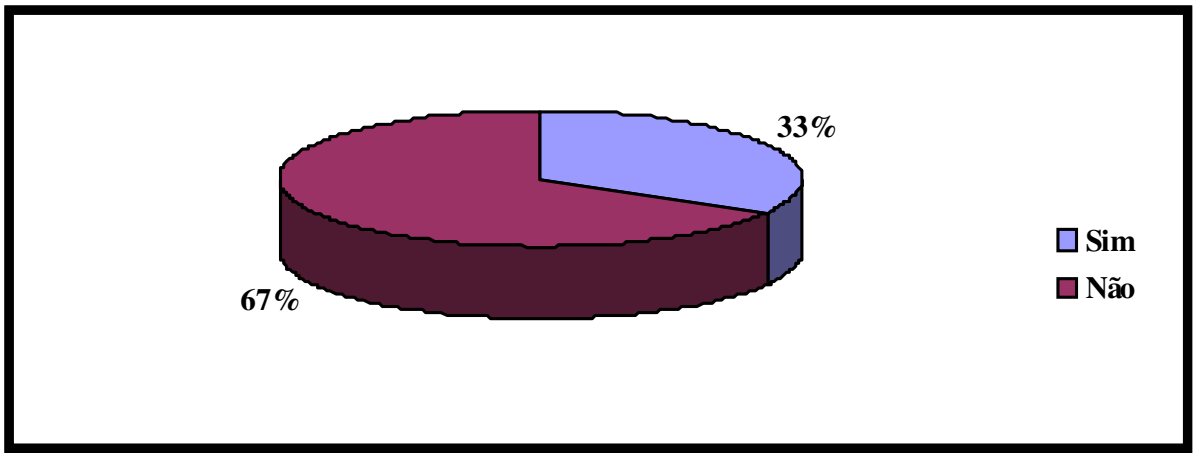


Gráfico 3 – Financiamento de projetos sociais

b) *Características do entrevistado*

Observa-se que ainda prevalece o sexo masculino na gestão dos empreendimentos, conforme a tabela 3, representando 67% dos entrevistados. Embora o percentual feminino no gerenciamento de hotéis seja baixo, verificou-se por meio da análise multivariada, descrita no item 4.3.1, que as mulheres estão mais presentes no gerenciamento dos hotéis socialmente mais responsáveis.

Tabela 3 – Sexo do entrevistado

Sexo	***Nº de hoteis***	***Percentual (%)***
Masculino	22	67
Feminino	11	33
TOTAL	33	100

Com relação ao grau de instrução, verifica-se na tabela 4, que 40% possui titulação universitária completa, relacionada à área de Ciências Sociais Aplicadas. No entanto, ainda observa-se um percentual elevado de gestores apenas com o 2º grau, este fato pode interferir na compreensão e implantação de ações de RS devido à necessidade de entender a atividade hoteleira como um sistema dinâmico e inter-relacionado com os demais setores sócio-econômicos.

Tabela 4 – Grau de instrução do entrevistado

Formação	*Nº de hoteis*	*Percentual (%)*
2º Grau	20	60
Universitário	13	40
TOTAL	33	100

No que se refere à idade, destaca-se que a maioria (69%) dos entrevistados tem entre 31 e 50 anos. Em se tratando de tempo médio de atuação na atividade hoteleira, observa-se na tabela 5, que 17% dos gestores trabalham há 10 anos na hotelaria, 43% de 11 a 20 anos e 40% acima de 21 anos. Embora 40% dos entrevistados tenham apenas o 2º grau completo, conforme visualizado na tabela 4, o elevado tempo de experiência na hotelaria pode ser um aspecto positivo na compreensão da RS, devido às vivências destas pessoas e a maturidade em decorrência da faixa de etária mais alta.

Tabela 5 – Tempo de experiência em hotelaria

Idade	*Nº de hoteis*	*Percentual (%)*
Até 10 anos	6	17
De 11 a 20 anos	14	43
Acima de 21 anos	13	40
TOTAL	33	100

Após as perguntas que abordavam as características dos hotéis e perfil do entrevistado foi incluído o bloco de afirmativas, relacionado diretamente às percepções dos gestores sobre as ações de RS de cada empreendimento. Para a avaliação destas práticas foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos, conforme descrito na metodologia, a qual retrata o nível de concordância ou discordância dos gestores com as afirmativas que descrevem as ações de RS, existentes no hotel.

4.2 Descrição e análise das variáveis de responsabilidade social

Nas próximas tabelas são apresentadas as distribuições de freqüência das respostas dos 33 gestores de hotéis com relação ao grau de concordância das afirmativas sobre a existência de

ações responsáveis nos hotéis, o que representa a percepção dos mesmos sobre as ações sociais da empresa.

- Indicadores de valores, ética e estratégias

Observa-se na tabela 6 que apenas 27% dos hotéis dizem possuir um código de ética, praticado pelos funcionários e que 34% dos gestores não utilizam os programas de RS em seus hotéis, como uma estratégia de promoção. Embora alguns estudos científicos tenham comprovado por meio de pesquisas, que a RS gera vantagem competitiva, são poucos os que a utilizam como uma estratégia de promoção, cabendo um estudo mais aprofundado para verificar o motivo.

Num mercado altamente competitivo no qual se encontra a hotelaria, o acompanhamento e análise dos concorrentes são de suma importância para a geração de diferenciais e vantagem competitiva, no entanto conforme se visualiza na tabela 6, somente 9% analisam a prestação de serviços dos concorrentes. É interessante observar que 67% dos gestores acreditam que a RS gera vantagem competitiva, porém poucos a utilizam para tal finalidade, conforme a V11.

Cabe ressaltar o alto índice de respostas nulas nas extremidades da categoria de respostas, este fato indica a necessidade de novas pesquisas com o objetivo de verificar a real existência destes indicadores nestas organizações. É importante citar ainda que 79% e 42% dos gestores relataram ser indiferentes em relação à análise de concorrência e utilização da RS como estratégia de promoção, respectivamente, isso demonstra um desconhecimento do conceito de RS ou um falta de comprometimento com estas práticas.

Tabela 6 – Indicadores de valores, ética e estratégia

Variavel e indicadores	***Categorias de respostas***				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
V10 – Existência de um código de ética	0	67%	6%	27%	0
V11 – Utilização da RS como promoção	0	34%	42%	24%	0
V12 – Analise dos serviços dos concorrentes	0	12%	79%	9%	0
V13 – A RS gera vantagem competitiva	0	0	33%	67%	0

n = 33 entrevistados

- Indicadores das ações de RS para com os funcionários

Um dos principais *stakeholders* de uma empresa são os funcionários, sendo ainda mais relevante a sua importância nas empresas prestadoras de serviços, como os hotéis, onde o diferencial deve estar na maneira particular dos funcionários tratarem seus hóspedes. A tabela 7 apresenta que 67% dos gestores dos hotéis possuem parcialmente um programa de participação dos funcionários nos resultadas financeiros e 79% dos hotéis possuem um programa de higiene e segurança no trabalho. Um ambiente de trabalho seguro e organizado tende a gerar satisfação aos funcionários e, conseqüentemente, influencia na qualidade dos serviços.

A atenção dispensada ao funcionário mesmo quando demitido da empresa é importante para amenizar os problemas sociais que possam advir do desemprego. Contudo, ainda de acordo com a tabela 7, apenas 46% dos gestores dizem se preocupar com a recolocação dos empregados demitidos no mercado de trabalho, e 37% dos hotéis promovem treinamento de capacitação aos seus funcionários, demonstrando preocupação dos empresários em investir no seu principal capital, o humano, fator essencial para o sucesso da empresa. Observa-se também a parcialidade no nível de concordância e discordância na maioria dos indicadores de RS do público interno e um percentual de 39% de indiferença quanto à capacitação dos funcionários por meio de treinamento, comprovando a necessidade de outras pesquisas que visem verificar as ações.

Tabela 7 – Indicadores das ações de responsabilidade social para com o público interno

Variavel e indicadores	***Categorias de respostas***				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
V14 – Participação dos funcionários nos resultados financeiros	0	0	33%	67%	0
V15 – Existência de um programa de higiene e segurança para funcionários	0	15%	6%	79%	0
V16 – Preocupação do hotel em recolocar o funcionário demitido	0	24%	30%	46%	0
V17 – Capacitação dos seus funcionários	12%	12%	39%	37%	0

n = 33 entrevistados

- Indicadores das ações de RS para com o meio ambiente

Na tabela 8, observa-se que mais de 50% dos hotéis procuram reduzir o consumo de energia e estão preocupados com a preservação do meio ambiente com referência ao

seus efluentes líquidos (46%). A preservação do meio ambiente atualmente apresenta-se como desafio à sociedade visando sua permanência no planeta, entretanto, apenas 27% das empresas afirmam estar envolvidas com programas de proteção ao meio ambiente na comunidade e mais da metade, ou seja, 55% dos hotéis não investem em programas de educação ambiental aos seus funcionários. Isto demonstra certo descaso dos hoteleiros com a preservação e conscientização ambiental na empresa, no entanto, observa-se uma preocupação dos gestores em reduzir o consumo de energia e em tratar os efluentes líquidos dos empreendimentos. Na teoria, estas ações estão relacionadas à responsabilidade econômica e legal, consideradas as bases de sustentação da RS, segundo Carroll (1991).

Tabela 8 – Indicadores das ações de responsabilidade social para com o meio ambiente

Variavel e indicadores	***Categorias de respostas***				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
V18 – A empresa procura reduzir o consumo de energia	9%	3%	30%	58%	0
V19 – Envolvimento com programas de proteção ao meio ambiente	0	63%	10%	27%	0
V20 – Existência de tratamento adequado dos efluentes líquidos	0	18%	36%	46%	0
V21 – Investimentos em programas de educação ambiental para funcionários	0	55%	24%	21%	0

n = 33 entrevistados

- Indicadores das ações de RS para com os fornecedores

Numa visão mais completa da RS, esta apresenta um efeito multiplicador, na qual as empresas socialmente responsáveis se relacionam somente com *stakeholders* que praticam a RS. Porém, de acordo com a tabela 9, apenas 30% das empresas selecionam seus fornecedores utilizando se de critérios de ética e RS e pode-se visualizar que 73% das empresas dizem acompanhar os seus fornecedores quanto ao cumprimento de obrigações legais. Quanto aos fornecedores, conforme a mesma tabela, apenas 33% das empresas dizem que seus fornecedores conhecem seu código de ética e verifica-se que somente 30% dos hotéis sabem se os seus fornecedores possuem um código de ética. Verificou-se que nenhum gestor de hotel respondeu se concordava ou discordava totalmente das afirmativas, observou-se baixa preocupação da empresa em estar relacionando-se com fornecedores que também aplicam os critérios de ética e RS.

Tabela 9 – Indicadores das ações de responsabilidade social para com os fornecedores

Variavel e indicadores	*Categorias das respostas*				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
V22 – Seleção dos fornecedores segundo os critérios de RS	0	52%	18%	30%	0
V23 – acompanhamento dos fornecedores quanto ao cumprimento de obrigações legais	0	0	27%	73%	0
V24 – Os fornecedores conhecem o código de ética do hotel	0	61%	6%	33%	0
V25 – O hotel sabe se os fornecedores possuem um código de ética	0	55%	15%	30%	0

n = 33 entrevistados

- Indicadores das ações de RS para com os hóspedes

Na percepção dos gestores a maioria dos hóspedes (60%) confia na qualidade dos serviços prestados pelo hotel e 82% destes freqüentam o hotel habitualment

empregar mão de obra local e porque uma percentagem mínima apóia projetos de cunho social. Outro dado que revela a desunião do empresariado para fins sociais é retratado nesta mesma tabela, em que 42% dos hotéis não possuem parcerias com outras empresas da comunidade em projetos sociais. Os empresários ainda pensam de maneira individualizada, não sistêmica, despreocupando-se com o próximo e com o contexto, tanto que 64% dos hotéis investem em ações pontuais de conservação da cultura local. Observa-se novamente o alto índice de respostas nulas nos níveis de concordância e discordância total dos indicadores de RS com a comunidade.

Tabela 11 – Indicadores das ações de responsabilidade social para com a comunidade

Variavel e indicadores	***Categorias de respostas***				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
V30 - Preferência de emprego a pessoas da comunidade local	0	61%	39%	0	0
V31- A empresa apóia projetos na área social	0	30%	52%	18%	0
V32 - Parceria com empresas da comunidade em projetos sociais	0	42%	6%	52%	0
V33 - Investimento em ações de conservação da cultura local	0	21%	15%	64%	0

n = 33 entrevistados

- Indicadores das ações de RS para com o governo

Verificada a importância das políticas públicas para o desenvolvimento social e, conseqüentemente, das empresas, observa-se na tabela 12 que, na percepção dos gestores, mais da metade (60%) é atuante com relação à melhoria das políticas públicas locais. A maioria dos hotéis (58%) tem-se esforçado para oferecer serviços de acordo com os padrões legais e dizem cumprir as leis que regulam os benefícios aos empregados e 64% procuram cumprir as leis que regulam os benefícios aos funcionários. Porém, apenas 49% estão cientes das políticas estaduais que regulamentam a atividade turística. Estes dados demonstram uma preocupação dos hotéis em estarem atuado de acordo com a lei, bem como, um engajamento destes nas diretrizes de desenvolvimento turístico, relacionado às políticas públicas. Observa-se que a maioria dos gestores apresenta uma preocupação relevante com a responsabilidade legal do hotel.

Tabela 12 – Indicadores das ações de responsabilidade social para com o governo

Variável e indicadores	*Categorias de respostas*				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
V34 - Atuação com relação à melhoria das políticas públicas	16%	12%	12%	30%	30%
V35 - Esforço em oferecer serviços de acordo com os padrões legais	0	12%	30%	58%	0
V36 - Cumprimento das leis que regulam os benefícios aos empregados	0	9%	27%	64%	0
V37 – Ciência das políticas públicas estaduais da atividade turística	0	42%	9%	49%	0

n = 33 entrevistados

- Indicadores da integração para com a Associação da Industria de Hotéis de Santa Catarina –ABIH/SC e Organizações Não Governamentais - ONGs

Nas questões relacionadas à integração dos hotéis com a ABIH/SC e ONGs, a tabela 13 indica que, apenas 9% dos hotéis possuem uma entidade ou fundação que promova as ações de RS na comunidade e somente 15% incentiva os funcionários à participarem de trabalhos voluntários, usando parte da jornada de trabalho. Verifica-se também que 51% deles preocupam-se em contribuir com sugestões de defesa da sua classe e 46% acredita que a participação da ABIH nos conselhos estaduais do planejamento do turismo no estado de SC, seja importante para o seu hotel. Ou seja, são empreendimentos preocupados com as macro-políticas do turismo.

Além da parcialidade nos níveis de concordância e discordância total dos indicadores de RS da integração com a ABIH/SC e ONGs, observado na tabela 13, pode-se verificar um contraponto das respostas da tabela 12, indicadores V37 e V34, com o indicador V41, da tabela 13, pois se observa que a maioria dos gestores relata que as empresas são atuantes em relação às políticas do

Tabela 13 – Indicadores da integração para com a ABIH e Ongs

Variavel e indicadores	*Categorias de respostas*				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
V38 - Existência de alguma entidade ou fundação que promova a prática de RS, do hotel	0	64%	27%	9%	0
V39 - Incentivo aos funcionários a participar de trabalhos voluntários, usando parte da jornada de trabalho	0	73%	12%	15%	0
V40 - Preocupação do hotel em contribuir com sugestões de defesa da sua classe	0	9%	39%	51%	0
V41 - Acredita na participação da ABIH nos conselhos estaduais do planejamento do turismo no estado	0	12%	42%	46%	0

n = 33 entrevistados

4.3 Análise fatorial de correspondência múltipla e de agrupamento das variáveis do estudo

Após a análise das freqüências das respostas descreve-se os indicadores de RS presentes nos hotéis de SC, na percepção dos gestores. Para analisar as variáveis, foi utilizada a Análise Fatorial de Correspondência Múltipla (AFCM) e de agrupamento, observando-se as tipologias e os deslocamentos dos hotéis, as **variáveis ativas** relacionam-se às afirmativas do instrumento de pesquisa diretamente com a RS (como incentivo aos funcionários ou preservação do meio ambiente) e as **categorias** aos níveis utilizados na escala de avaliação (de 1 a 5), que indicam a situação de cada tipologia de hotéis em relação as variáveis analisadas, conforme demonstrado no Gráfico 4 a seguir.

Já as características dos hotéis e perfil dos gestores foram representadas como **variáveis ilustrativas**, visando demonstrar a situação destas na percepção dos gestores. Importante ressaltar que tanto as variáveis ativas, como as ilustrativas são intrínsecas aos indivíduos (hotéis) e ambas contribuem para o posicionamento dos mesmos no plano fatorial. O centro do plano fatorial, o cruzamento do **Fator 1 (eixo horizontal)** e **Fator 2 (eixo vertical)** representa o equilíbrio das situações estudadas, ou seja, o ponto mais comum das ações de RS observadas nos hotéis, na percepção dos gestores. Por exemplo, quanto mais próximo as variáveis estiverem da intercessão dos fatores do plano amostral, menos representatividade ela terá na formação dos grupos de hotéis, pois apresenta um baixo grau de variabilidade.

Após a coleta dos dados, estes foram tabulados em uma planilha devidamente codificados para que o Sistema Portátil de Análise de Dados Numéricos (SPADN) pudesse realizar o cruzamento das variáveis e indicadores de RS, com as respectivas características e perfil dos entrevistados. Seguem, no apêndice B, categorização e codificação do questionário de pesquisa. A categoria de respostas dos indicadores é representada ao lado de cada um, por exemplo, (V104), quer dizer que em relação ao indicador da existência de um código de ética no hotel (V10) o gestor respondeu que concordou parcialmente (4).

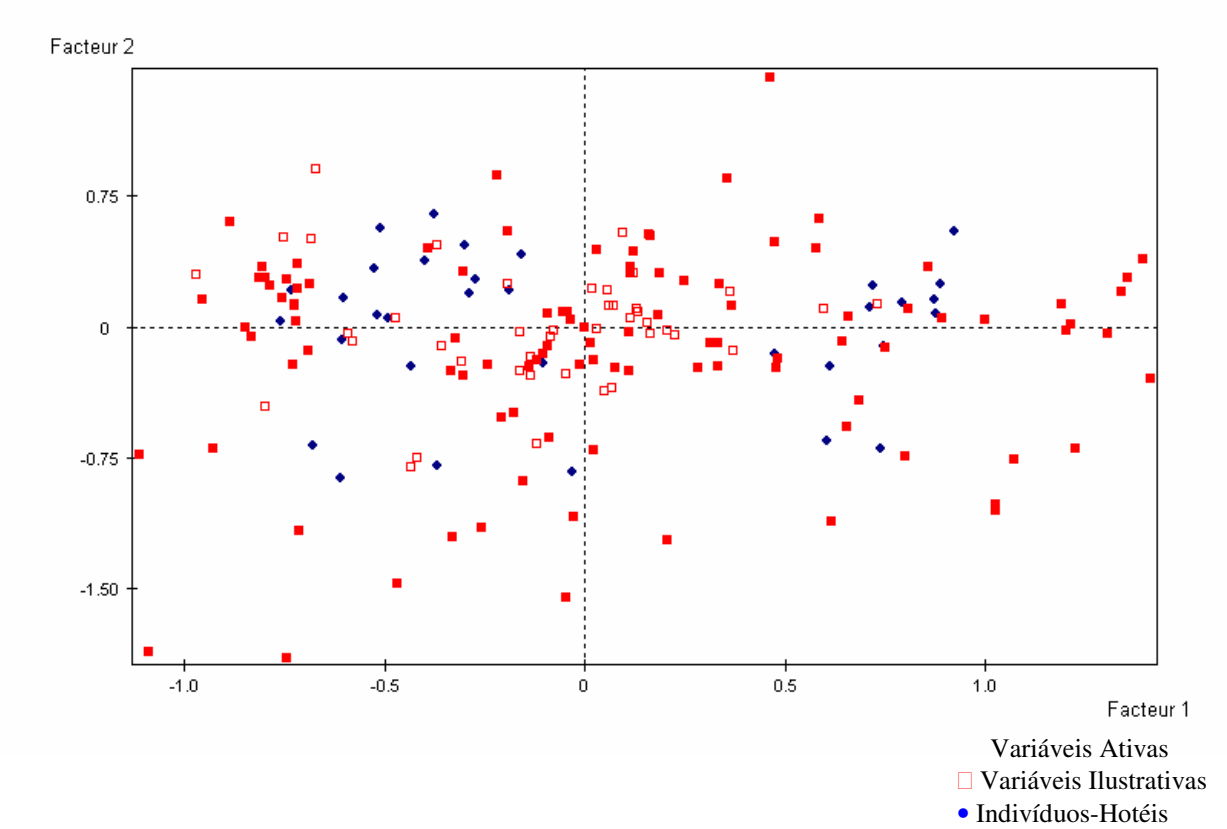


Gráfico 4 – Variáveis ativas, ilustrativas e indivíduos no plano fatorial

Conforme Venturim (2002) num plano fatorial de *n* indivíduos e *p* variáveis, que descreve uma nuvem p-dimensional de pontos (se p < n), a análise fatorial determinará o primeiro fator do sistema ortogonal de fatores, que descreve a maior parte da discrepância da nuvem. O grupo de dados assim revelado permitirá ao investigador interpretar intuitivamente como eles se comportam. Por exemplo, se os dados estão separados por uma dimensão (fator 1), estes são analisados e interpretados como os indicadores mais representativos.

Importante observar que devido à baixa variabilidade de algumas respostas dos gestores sobre as questões relacionadas às ações de RS, as categorias das respostas das seguintes variáveis: V12, V13, V21, V28, V31, V35, V36, V37, V38, V40 e V41 foram reagrupadas em três níveis de categorias de respostas, sendo que os níveis 1 e 2, que correspondem à discordância com as afirmativas foram agrupados e definidos como nota 1, o nível intermediário passou a ser 2 e os itens 4 e 5, foram agrupados como 3.

Conforme pode ser visualizado no gráfico 5, após o tratamento dos dados por meio do sistema SPADN, foram observados dois grandes grupos de hotéis com suas respectivas características e um pequeno grupo composto por quatro hotéis. Analisando as características destes, conforme a categorização de cada indicador de responsabilidade pode-se constatar que o grupo 1 é formado por 17 hotéis socialmente mais responsáveis, o segundo pelos 12 empreendimentos socialmente menos e o terceiro grupo, formado por 4 hotéis, cujas características serão descritas nos próximos subitens.

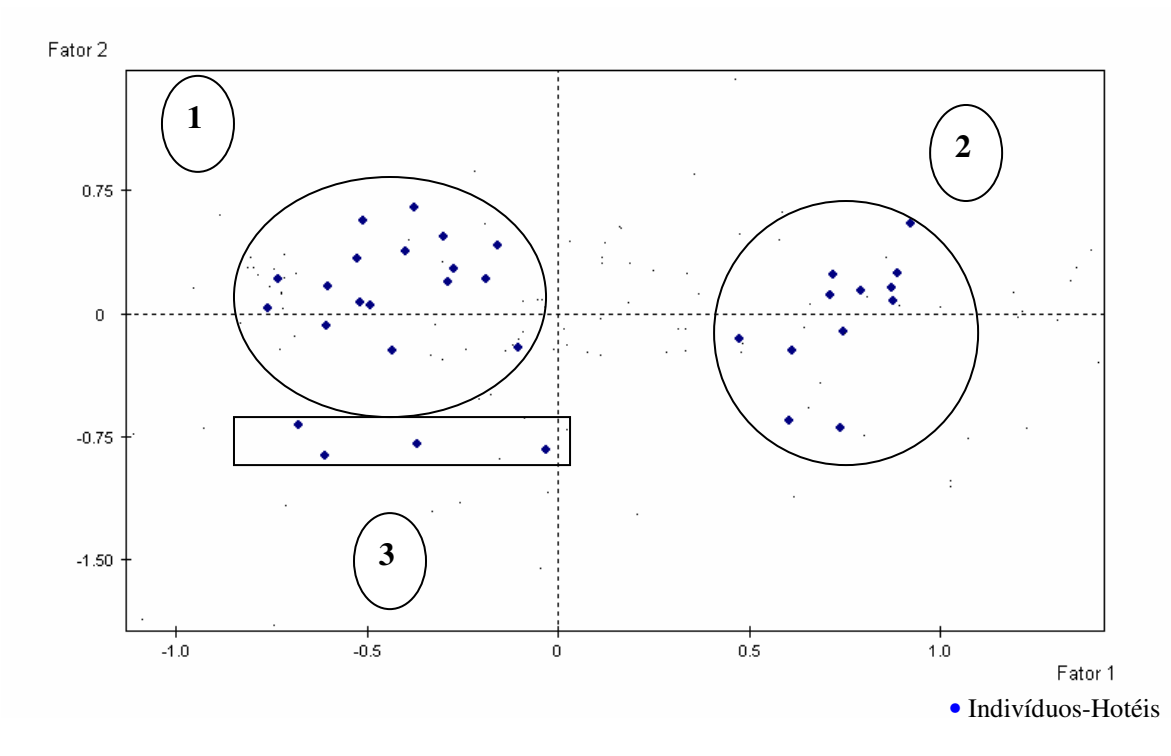


Gráfico 5 – Plano fatorial da análise por agrupamento

4.3.1 Características do grupo de hotéis socialmente mais responsáveis, sob a percepção de seus gestores

Conforme descrito na metodologia deste projeto, cada variável era composta por quatro indicadores, que a caracterizavam. No Gráfico 6 são apresentados estes indicadores e suas respectivas categorias de respostas, que formam as características do grupo de hotéis mais socialmente responsáveis.

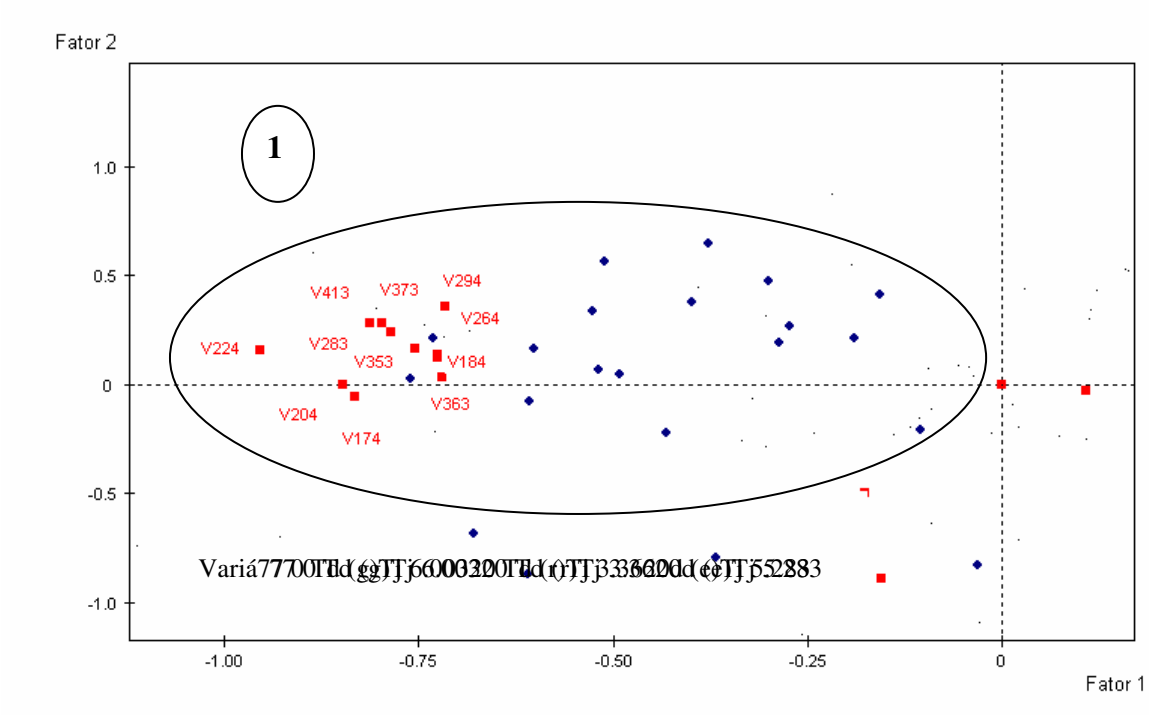


Gráfico 6 – Indicadores de responsabilidade social, fator 1 negativo

Pode-se verificar no gráfico 6, que os indicadores que apresentam maior representatividade na caracterização do grupo de empresas mais responsáveis são as variáveis, referentes ao governo, que estão mais distantes do eixo vertical, estão relacionados à concordância total das ações relacionadas ao cumprimento das leis que regulamentam os benefícios aos empregados (V363), preocupação em oferecer serviços de acordo com os padrões legais (V353) e estão cientes das políticas públicas estaduais que regulamentam a atividade turística (V373). Com referência aos hóspedes, os gerentes relatam que estes confiam na qualidade da prestação de seus serviços (V264), as empresas têm facilidade em conquistar a fidelidade de seus clientes (V283) e estes avaliam sistematicamente a satisfação dos mesmos (V294).

Em relação ao meio ambiente, ainda no gráfico 6, a principal característica deste grupo está relacionada à preocupação dos gestores em reduzir o consumo de energia (V184) e fazer o tratamento adequado dos efluentes líquidos (V204). Além disso, estes hotéis selecionam os fornecedores segundo critérios de ética e RS (V224). Com referência aos funcionários promovem a capacitação destes por meio de treinamento (V174) e acreditam que a participação da associação de hotéis que os representam, nos conselhos estaduais do planejamento do turismo no Estado de SC, seja importante para os mesmos (V413).

Sendo assim, quanto às características deste grupo destacam-se as ações relacionadas à observação das leis, que se referem ao *stakeholder* "governo". Estas ações, conforme Carroll (1991), dizem respeito à responsabilidade social econômica e legal, o que retrata uma preocupação das empresas em cumprir as leis regulamentadas pelo governo, relacionadas aos padrões mínimos de comportamento responsável. As práticas de responsabilidade econômica e legal com os hóspedes ajudam a melhorar em longo prazo a rentabilidade da empresa, pois a integração da responsabilidade econômica ao planejamento e a governança nas organizações demonstra a transparência administrativa e de gerenciamento que a empresa exerce (TRY-CHERQUES, 2003).

Quanto às relações com os hóspedes, embora os gerentes tenham afirmado que seus clientes confiam na qualidade dos serviços dos hotéis e que estes tem facilidade em conquistar a fidelidade dos mesmos, os resultados da pesquisa demonstram que a taxa de ocupação dos empreendimentos socialmente mais responsáveis está abaixo da média nacional de 57,03 em 2004 (ABIH, 2005).

Com respeito ao meio ambiente, existe uma preocupação em reduzir o consumo de energia e a realização do tratamento dos efluentes líquidos, que por sua vez estão relacionados à responsabilidade econômica e legal, apresentando-se como um indicativo da necessidade destas empresas em reduzir custos, otimizando o lucro aos seus acionistas. Já as obrigações legais relacionam-se à preservação do meio ambiente, importante fator para o desenvolvimento sustentável da atividade turística. Neste contexto, a inserção da sociedade é essencial para que tais equipamentos contribuam efetivamente na geração de emprego e renda nestes locais.

4.3.2 Características do grupo de hotéis socialmente menos responsáveis, sob a percepção de seus gestores

Destaca-se no gráfico 07 o grupo de hotéis que não apresenta os indicadores de RS propostos no questionário de pesquisa, retratando as ações de RS que ainda devem ser aperfeiçoadas pelas organizações. Com relação aos valores, transparência e estratégias, este grupo não analisa sistematicamente a prestação de serviço oferecida pelos concorrentes (V121); quanto ao meio ambiente, o grupo é indiferente à preocupação em reduzir o consumo de energia (V183) e em realizar o tratamento adequado do seu esgoto (V203); no que se refere aos fornecedores, estes hotéis não selecionam seus fornecedores segundo os critérios de ética e RS (V222); tratando-se dos hóspedes, são indiferentes ao nível de confiança na qualidade de serviço destes empreendimentos (V263), têm dificuldade em conquistar a fidelidade de seus hóspedes (V281); e os hotéis não avaliam sistematicamente a satisfação dos clientes (V292).

Observou-se ainda que em relação à comunidade, os hotéis menos responsáveis não dão preferência de emprego a pessoas da comunidade local (V302); quanto ao governo, os empreendimentos não têm se esforçado em oferecer serviços de acordo com os padrões legais (V352); já com relação às questões legais não têm procurado cumprir as leis que regulam os benefícios aos empregados (V362); no que se refere as políticas públicas estaduais que regulamentam a atividade turística estes a desconhecem (V371) e, por fim, em relação integração com as ONG's/ABIH, este grupo acredita que a participação da ABIH nos conselhos estaduais do planejamento do turismo no estado de SC, não seja importante para os mesmos.

No gráfico 7, são apresentados os indicadores e suas respectivas categorias que mais caracterizam este grupo e evidenciam os pontos fracos que ainda devem ser trabalhados pelas organizações na gestão da RS.

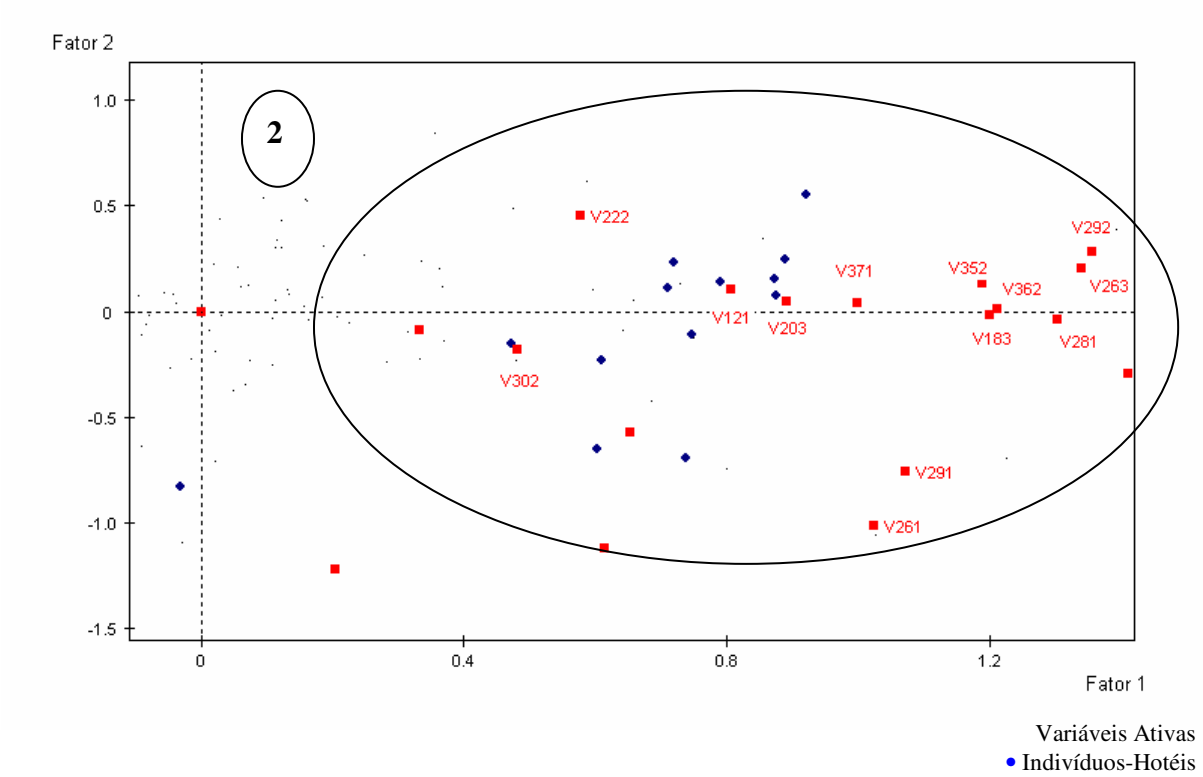


Gráfico 7 - Indicadores de responsabilidade social, fator 1 positivo

Observa-se na descrição dos indicadores que caracterizam este grupo, as categorias opostas aos indicadores dos hotéis socialmente mais responsáveis, o que retrata a importância destes para a distinção do grupo. No entanto, é preocupante a ausência de outros elementos como código de ética, que conforme o referencial teórico é muito importante para estas organizações, pois é este documento que retrata todas as práticas e valores de uma organização, definindo as regras e leis que permeiam as atividades e forma como as mesmas devem ser executadas.

Assim, quanto às características deste grupo, verificou-se a necessidade dos seus dirigentes direcionarem suas ações para o cumprimento das suas obrigações econômicas e legais referentes à preservação do meio ambiente e fornecedores, bem como uma maior atenção à responsabilidade social ética, quanto aos serviços oferecidos aos seus hóspedes e suas relações com a comunidade local. Conforme Carroll (1991), a base de sustentação da responsabilidade social é composta pela responsabilidade econômica, que visa maximizar a riqueza para os *stakeholders,* seguida da responsabilidade legal, portanto estes hotéis devem rever suas relações com o governo e a associação de classe que lhe representa.

4.3.3 Características de um grupo específico de hotéis

Observou-se a existência de quatro hotéis, que embora estejam situados no lado esquerdo do eixo vertical, fator 2, podendo ser considerados empreendimentos com características de empresas socialmente responsáveis, apresentam alguns indicadores que os diferenciam deste grupo, conforme descrito a seguir.

As respectivas variáveis e indicadores de RS, de acordo com o gráfico 8, que fazem estes hotéis posicionarem-se num local diferenciado dos outros estão relacionados à categorização de "discordo parcialmente" ou "não concordo e nem discordo" das seguintes afirmativas quanto: aos valores e ética, são hotéis que utilizam os programas de RS como estratégia de promoção (V113); quanto ao meio ambiente, são empresas que estão envolvidas com algum programa de proteção ao meio ambiente na comunidade (V193), mas não investem em programas de educação ambiental para seus funcionários (V212); quanto aos fornecedores, são organizações que selecionam seus fornecedores segundo critérios de ética e RS (V223) e não sabem se os fornecedores conheçam o código de ética do hotel (V243).

Quanto aos hóspedes, as empresas não têm facilidade em difundir a fidelidade de seus hóspedes (V282) e não dão importância para a avaliação sistemática da satisfação dos seus clientes (V293); quanto ao governo, as empresas não se preocupam com a atuação na melhoria das políticas públicas locais (V343) e os hotéis não tem ciência das políticas públicas estaduais que regulamentam a atividade turística (V372); e em relação à ABIH e ONG's, os hotéis não possuem uma entidade ou fundação que promova a prática de RS na comunidade (V382) e não estão preocupadas em incentivar os funcionários a participar de trabalhos voluntários, usando parte da jornada de trabalho (V393).

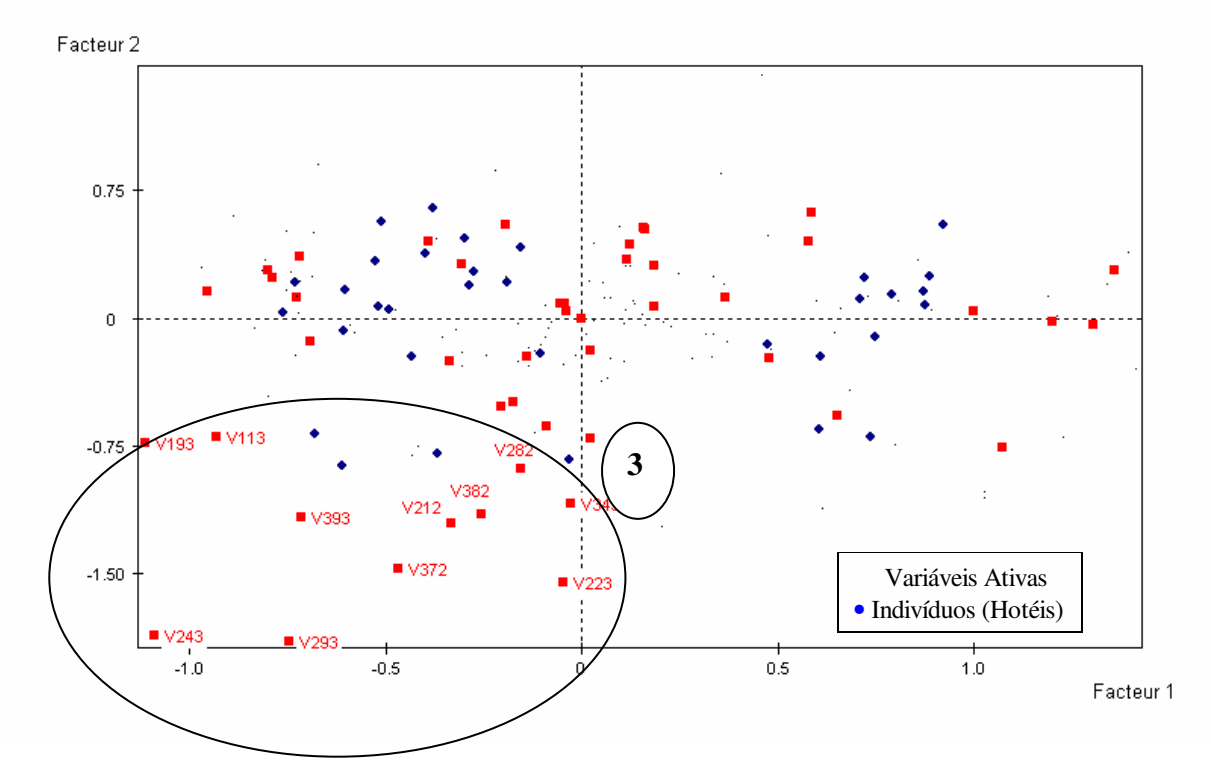


Gráfico 8: Plano fatorial das variáveis ativas (indicadores de responsabilidade social)

Analisando as características desse pequeno grupo, pode-se verificar que estes hotéis estão se diferenciando dos demais, pois apresentam indicativos que utilizam as ações de RS para sua auto promoção no mercado, como as variáveis V11 e V34. Justifica-se este perfil, por assumirem este posicionamento mercadológico e não estar preocupadas com o macro desenvolvimento das políticas públicas que regem o setor do turismo.

Suas ações indicam uma preocupação com a gestão da RS e desenvolvimento do negócio em curto prazo, o que, conforme o referencial teórico está incorreto, pois a ações de RS devem ser geridas de maneira a garantir a sobrevivência destes estabelecimentos em longo prazo, seguindo as premissas do desenvolvimento sustentável.

4.3.4 Relação dos hotéis socialmente mais responsáveis, com as características dos empreendimentos e perfil dos entrevistados

Após a apresentação das características dos hotéis, o perfil dos entrevistados e a caracterização dos diferentes grupos de hotéis observados no plano fatorial, tendo como referência o fator 1, descreve-se as relações entre as variáveis existentes neste grupo.

Sendo assim, conforme o gráfico 9, quanto às características dos hotéis, o grupo de 17 hotéis com os maiores índices de RS é composto na sua grande maioria por empreendimentos novos que foram construídos no final do século XX (V12) e início do século XXI (V11), última e primeira década respectivamente, são do tipo de lazer, negócios e eventos (V22; V23), seu principal público alvo é composto por executivos (V34) e possuem uma taxa de ocupação anual entre 41 e 51% (V52).

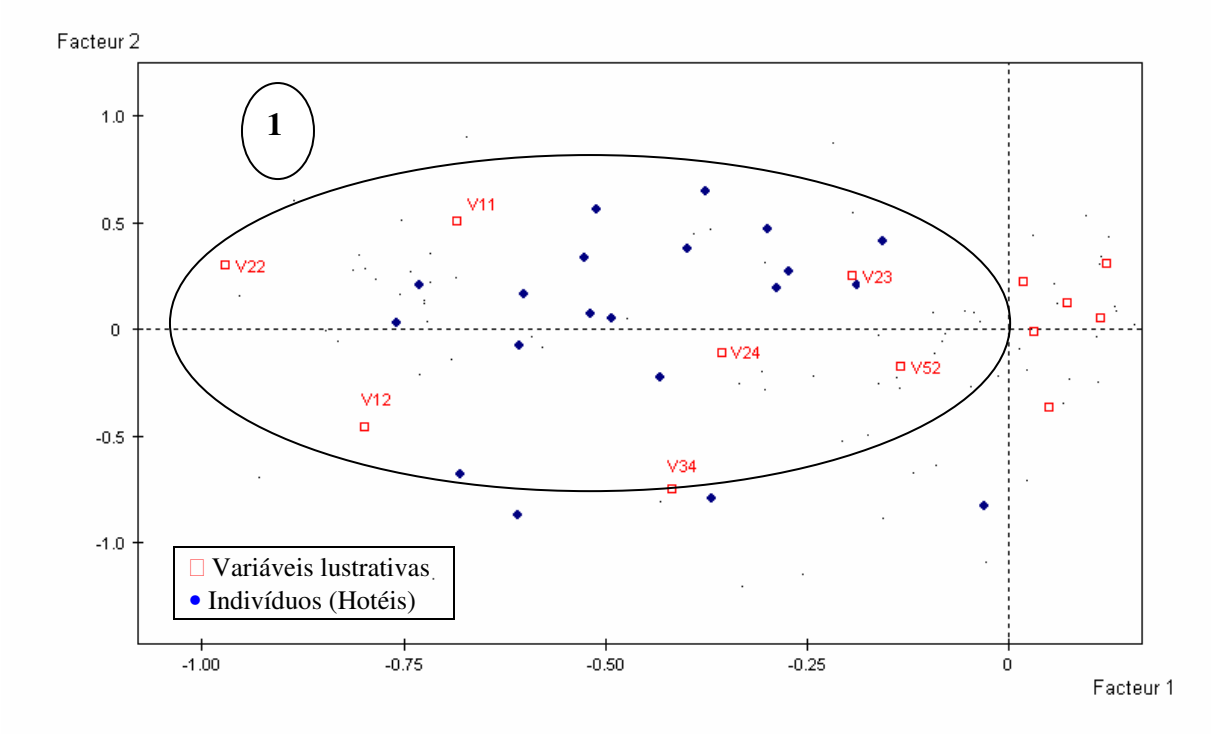


Gráfico 9: Plano fatorial das variáveis ilustrativas de responsabilidade social (características dos hotéis)

Quanto ao perfil dos entrevistados, observa-se no gráfico 10 que as características dos gestores que fazem parte deste grupo de hotéis mais socialmente responsável, em relação ao sexo, são mulheres (V422), possuem o segundo o grau completo (V432), cargo de gerente administrativo (V442), tem entre 30 e 49 anos de idade (V452; V453) e trabalham aproximadamente há menos de 10 anos na hotelaria (V463).

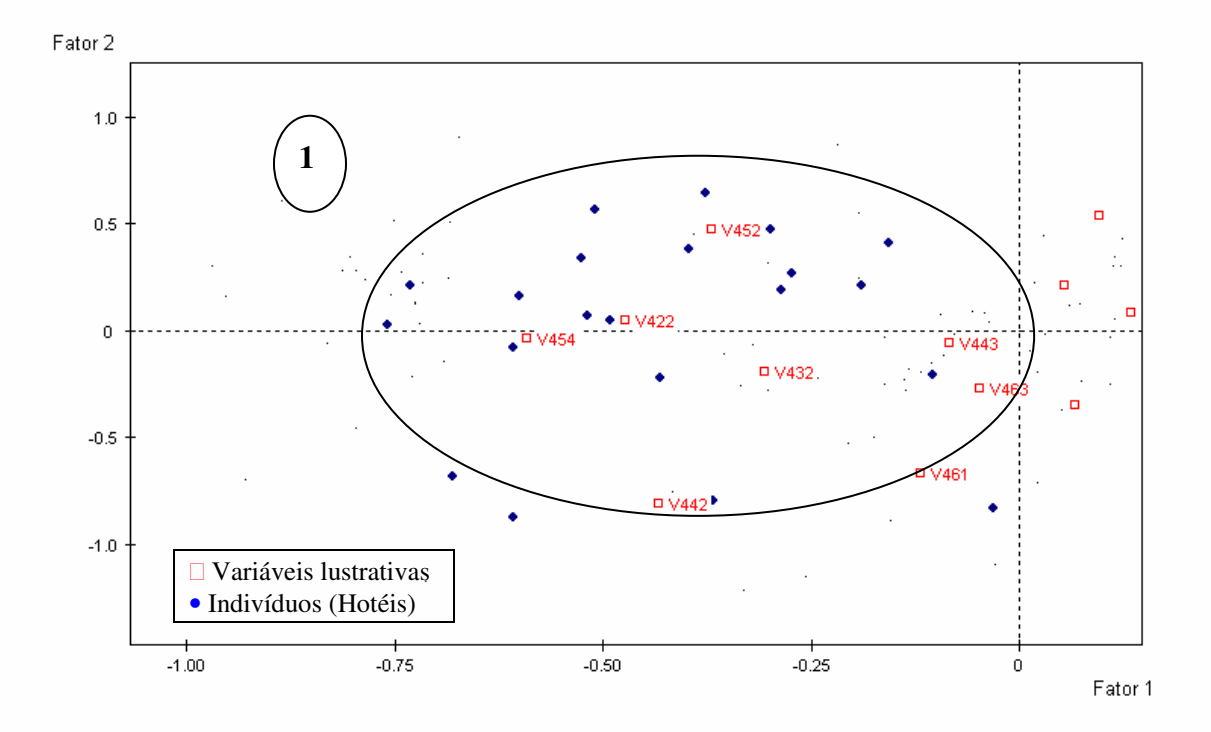


Gráfico 10: Plano fatorial das variáveis Ilustrativas de responsabilidade social (perfil do entrevistado)

Sendo assim, verifica-se que os hotéis mais novos já estão se preocupando com os aspectos gerenciais relacionados à responsabilidade social e diversificando sua demanda de acordo com os períodos sazonais. Conforme Vallen e Vallen (2003) e Candido e Vieira (2004), hotéis de lazer e negócio são aqueles que oferecem equipamentos de lazer voltados a atender as necessidades dos hóspedes na temporada de verão e no inverno, período da baixa temporada, atendem ao segmento de negócios com instalações apropriadas para a realização de reuniões de negócios e eventos coorporativos. A taxa de ocupação anual destes hotéis, de 40 a 51%, ficou um pouco abaixo da média nacional que segundo ABIH (2005), em 2003/2004, foi de 57,03%.

Portanto, conforme o gráfico 10, quanto ao perfil dos gestores pode-se constatar que a administração destas empresas está sob a direção de mulheres, não possuem um alto grau de escolaridade e são pessoas de meia idade com até 10 anos de experiência na área hoteleira. As prováveis explicações deste perfil representado por mulheres e com escolaridade medida podem estar relacionadas a uma forma de compreensão diferenciada de gerenciamento adotado por este gênero e ao tempo de experiência na área hoteleira, justificando a necessidade de novas investigações com o intuito de comprovarem estas suposições.

4.4 Sugestão para compor um questionário de avaliação da RS dos hotéis

Com base na descrição e análise dos dados obtidos conforme a percepção de RS dos gestores, dos 33 hotéis analisados, descrevem-se as variáveis e indicadores mais relevantes para a análise da RS destas empresas, que poderão ser testadas em futuras pesquisas. Convém observar que devido ao limitado número de hotéis que compunha a amostra, estes resultados devem ser utilizados com cautela.

O novo questionário proposto, com base na AFCM, é composto por um conjunto de variáveis distribuídos da mesma forma que o questionário original em três grandes blocos: caracterização do hotel, práticas de RS e perfil do entrevistado.

a) **Caracterização do hotel**: sugere-se que após o cabeçalho com o objetivo da pesquisa, seja inserida uma definição de RS de fácil compreensão e que aborde todas as esferas da RS, conforme o referencial teórico. Logo após a definição seriam incluídos os dados de identificação do hotel, como: nome, data fundação, tipologia predominante, público alvo e taxa de ocupação anual.

b) Ações de responsabilidade social: verificou-se que as variáveis e indicadores mais relevantes para a avaliação da RS nas empresas hoteleiras são aquelas que estão retratadas no quadro nº 8:

Variáveis	Indicadores
Valores, ética e estratégias	Código de ética Analise do serviço da concorrência
Funcionários	Treinamento Incentivo ao trabalho voluntário
Meio ambiente	Consumo de energia Tratamento de efluentes líquidos Programas de educação ambiental para funcionários
Fornecedores	Fornecedores conhecem o código de ética do hotel Fornecedores cumprem obrigações legais Seleção dos fornecedores segundo critério de ética e RS
Hóspedes	Qualidade da prestação de serviço Fidelização do cliente Satisfação do hóspede
Comunidade	Oportunidade de emprego à comunidade local Apoio a projetos sociais
Governo	Serviços de acordo com a lei Cumprimento das leis de benéficos aos funcionários Ciência das políticas públicas estaduais de turismo
Integração com ABIH/SC e Ongs	Sugestões em defesa da classe Entidade ou fundação de promoção da RS na comunidade ABIH nos conselhos estaduais de planejamento do turismo

Quadro 8 – Indicadores mais relevantes para avaliação da responsabilidade social em hotéis

Estas variáveis e indicadores foram selecionados, pois ao serem plotados no plano fatorial como variáveis ativas, foram aquelas que mais contribuíram para a formação e distinção dos grupos de hotéis mais ou menos socialmente responsáveis, sob a percepção dos seus gestores. Segue, no gráfico 11, a visualização das variáveis ativas e os indivíduos selecionados, tendo como referência o fator 1, eixo horizontal, constituindo os hotéis menos a direita e mais responsáveis a esquerda do plano fatorial.

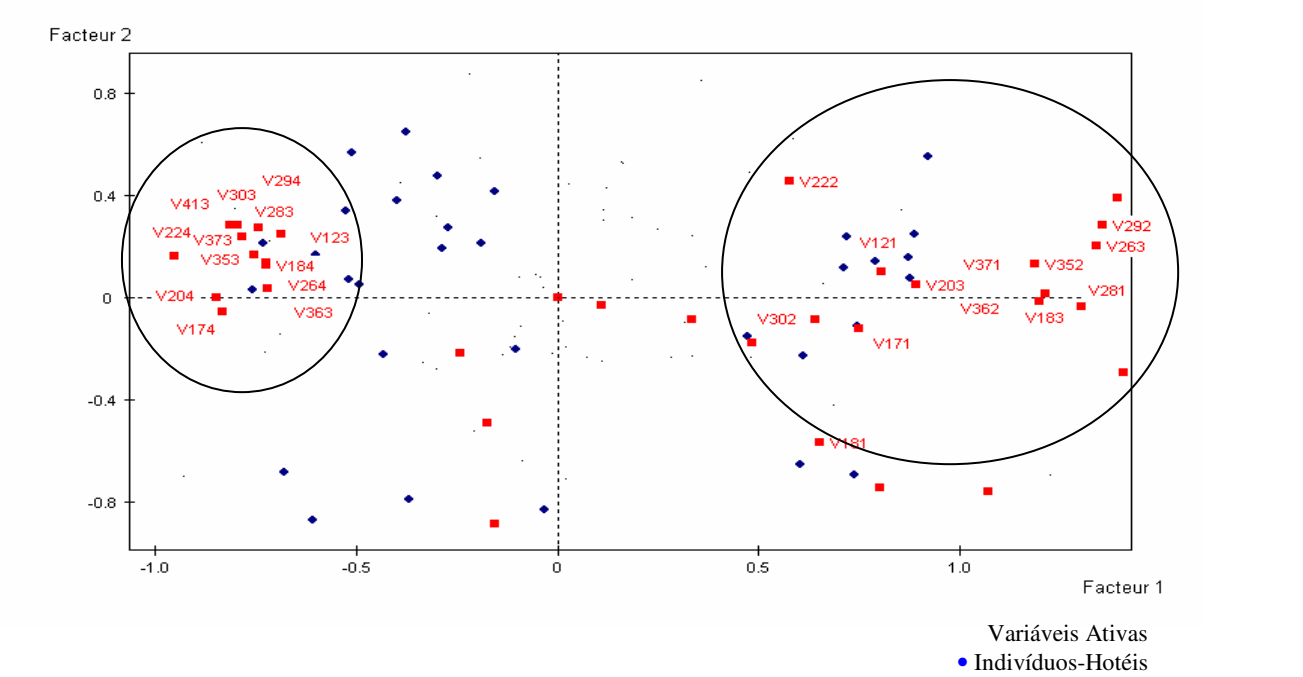


Gráfico 11: Variáveis ativas com relação ao fator 1

Segue, no quadro 9, descrição das variáveis ativas, sem as categorizações, com maior representatividade com relação ao eixo horizontal, fator 1.

Indicadores
V12 - Analise dos serviços dos concorrentes
V17 - Capacitação dos seus funcionários
V18 - A empresa procura reduzir o consumo de energia
V20 - Existência de tratamento adequado dos efluentes líquidos
V22 - Seleção dos fornecedores segundo os critérios de RS
V26 - Confiabilidade na qualidade da prestação de serviços
V28 - Conquista da fidelidade dos hóspedes
V29 - Avaliação da satisfação dos hóspedes
V30 - Preferência de emprego a pessoas da comunidade local
V35 - Esforço em oferecer serviços de acordo com os padrões legais
V36 - Cumprimento das leis que regulam os benefícios aos empregados
V37 - Ciência das políticas públicas estaduais da atividade turística
V41 - Acredita na participação da ABIH nos conselhos estaduais do planejamento do turismo no estado

Quadro 9 – Descrição das variáveis ativas, tendo como referência o fator 1, eixo horizontal.

Pode-se visualizar, também no gráfico 12, as variáveis ativas, que mais contribuíram para caracterização do grupo, conforme o fator 2, eixo vertical.

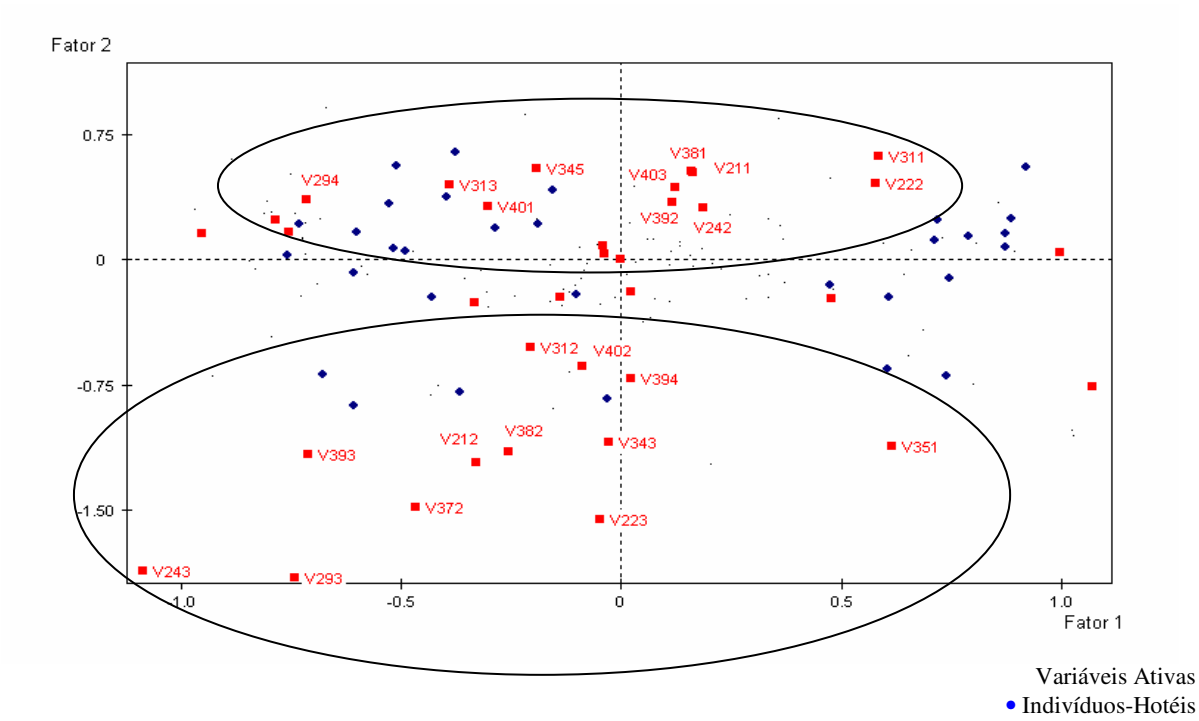


Gráfico 12: Variáveis ativas com relação ao fator 2

Segue, no quadro 10, descrição das variáveis ativas, sem as suas respectivas categorizações, com maior representatividade com relação ao eixo vertical, fator 2.

Indicadores
V21 - Investimentos em programas de educação ambiental para funcionários
V22 - Seleção dos fornecedores segundo os critérios de RS
V24 - Os fornecedores conhecem o código de ética do hotel
V26 - Confiabilidade na qualidade da prestação de serviços
V29 - Avaliação da satisfação dos hóspedes
V31 – A empresa apóia projetos na área social
V35 - Esforço em oferecer serviços de acordo com os padrões legais
V36 - Cumprimento das leis que regulam os benefícios aos empregados
V37 - Ciência das políticas públicas estaduais da atividade turística
V38 - Existência de alguma entidade ou fundação que promova a prática de RS, do hotel
V39 - Incentivo aos funcionários a participar de trabalhos voluntários, usando parte da jornada de trabalho
V40 - Preocupação do hotel em contribuir com sugestões de defesa da sua classe

Quadro 10 – Descrição das variáveis ativas, tendo como referência o fator 2, eixo vertical.

c) **Perfil do entrevistado:** sugere-se que no perfil do respondente seja verificado o seu grau de instrução; o cargo que ocupa atualmente; faixa etária e tempo de experiência na área hoteleira.

A gestão da responsabilidade social deve ser diagnosticada para que sejam elaborados os programas e ações mais eficientes no gerenciamento das práticas socialmente responsáveis. Como categorias de respostas, sugere-se a elaboração de uma escala de *Likert* composto por números pares, para que não haja a possibilidade de uma resposta neutra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentados os principais resultados, relativos a cada objetivo e hipóteses, as limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

Diante da necessidade de as empresas hoteleiras estarem adaptando-se às necessidades impostas pela sociedade e pelo mercado, estas devem estar estruturadas para dar respostas a todos os interesses dos envolvidos com a sua operação, utilizando um modelo de gestão que lhe permita atender às expectativas dos seus *stakeholders*: funcionários, clientes, fornecedores, governo, comunidade e ONGs. A partir deste fato e do debate em torno da RS das empresas, este projeto teve como questão norteadora, a seguinte pergunta de pesquisa: *Como se apresenta a responsabilidade social nas empresas hoteleiras de medio porte de Santa Catarina, na percep ão dos gestores?* Neste sentido o objetivo geral desta pesquisa foi analisar a percepção dos gestores sobre a RS das empresas hoteleiras de médio porte filiadas à ABIH de Santa Catarina.

O estudo bibliográfico demonstrou que, embora o tema ainda gere muitas dúvidas em relação ao papel que a empresa privada e o estado possuem no seu gerenciamento, observou-se uma evolução deste conceito desde as primeiras discussões em 1953, nos Estados Unidos e pode-se verificar que esta evolução está relacionada ao desenvolvimento sócio-econômico.

A análise dos dados coletados, descrita no capítulo anterior, apresentou as características das empresas, bem como o perfil dos entrevistados com relação às ações de RS destas organizações. Na análise geral destas informações verificou-se a formação de três grupos de hotéis, aqueles socialmente mais e menos responsáveis de acordo com as ações de RS e a formação de um grupo distinto composto por quatro indivíduos que apresentaram características diferentes dos outros grupos por suas ações de RS estarem mais relacionadas às estratégias de promoção.

Com referência aos objetivos específicos, constou-se que, em relação às leis e normas de RS no Brasil, não há uma lei específica neste sentido. No entanto, como forma de assegurar os direitos e deveres entre os envolvidos e as empresas, destaca-se a Constituição da República Federativa do Brasil, as legislações reguladoras do direito ambiental, o Código Civil; o

Código de Defesa do Consumidor; o Código Tributário; a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e a legislação da EMBRATUR, com a Deliberação Normativa nº 429, de 23 de abril de 2002, que altera o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem e cria o novo Sistema Oficial de Classificação do setor. Entre as normas de RS, aplicada aos hotéis no Brasil, destacam-se as normas ISO 9000 e ISO 14000 e as normas internacionais SA 8000 e AA 1000, ABNT (NBR 16001) que são aplicadas a todas as empresas.

Verificou-se na aplicação do instrumento de pesquisa uma visão limitada da definição de RS por parte dos gestores, observada na análise das respostas da pergunta aberta em que cada um dos entrevistados expressou o seu juízo de valor sobre o tema. Esta visão pode apresentar-se como um problema na implementação de ações de RS, pois a aceitação destas propostas passa pela decisão destas pessoas. Pelas respostas dos gestores, os hotéis estão apresentando um baixo índice de comprometimento

Com relação às características dos hotéis, constatou-se que em virtude da depreciação de sua infra-estrutura parecem possuir prioridades físico-construtivas de seus investimentos, quando a essência do seu negócio seria a prestação de serviços. Isto não desmerece a sua importância, pois a qualidade dos serviços passa também pelas benfeitorias dos bens tangíveis, principalmente considerando-se o tempo de construção destes empreendimentos.

Além dos bens tangíveis, as empresas têm se preocupado com algumas questões ambientais e econômicas, relacionadas às obrigações legais e controle de gastos, como tratamento de efluentes líquidos e economia da energia. Referente aos fornecedores, observou-se que não há uma preocupação dos hotéis, em relação às questões de RS da cadeia de suprimentos. Os empreendimentos socialmente responsáveis devem, além das suas ações de RS, incentivar e priorizar todos os fornecedores que na sua operação também aplicam práticas de RS. Este é um dos desafios da RS.

Um aspecto positivo constatado na pesquisa foi o investimento da maioria das empresas hoteleiras, em que 64% dizem desenvolver parcialmente ações de conservação da cultura local e desenvolvimento social das comunidades, considerando os valores culturais um dos principais diferenciais de uma localidade. Num mundo globalizado, onde se encontram hotéis dos mais variados segmentos, a cultura local pode ser uma das principais motivações para o deslocamento de pessoas diante desta padronização dos espaços e organizações.

Observou-se, por meio da AFCM e análise de agrupamento, que os hotéis socialmente mais responsáveis possuem uma taxa de ocupação anual entre 41% e 50%, um pouco abaixo da média nacional de 57,03% em 2004, este fato apresenta-se como um indicativo de que não há uma relação direta entre as ações de RS e as altas taxas de ocupação dos hotéis, confirmando a hipótese nula H01.

Foi verificado que a hipótese nula H02 não foi confirmada, pois os indicadores que mais contribuíram para a segmentação dos hotéis socialmente mais responsável foram a obediência às leis relativas aos consumidores e empregados e às políticas que regulamentam o turismo. Verificou-se que existe uma preocupação por parte destes hotéis em estar de acordo com os padrões legais.

Observou-se que houve indicadores que apresentaram maior contribuição para a caracterização dos hotéis socialmente mais responsáveis, não confirmando a hipótese nula H03. Constatou-se que os indicadores com maior variabilidade na freqüência das respostas foram os que mais contribuíram para a formação dos grupos de hotéis.

Apresenta-se como limitação desta pesquisa, o fato de se utilizar uma amostra não aleatória, cujos resultados não podem ser generalizados para todos os hotéis de médio porte de Santa Catarina. E ainda, pelo estudo ter envolvido apenas os empreendimentos de algumas cidades os resultados não podem ser estendidos a todo o estado e nem aos hotéis de outras regiões do país, pois para isto caberiam outras pesquisas.

Destaca-se ainda como aspecto limitante, o reduzido número de hotéis que compõe a amostra e a identificação apenas da percepção dos gerentes quanto ao conceito e as ações de RS, não incluindo a opinião de outros *stakeholders.* Por estar trabalhando com sujeitos amostrais (pessoas) corre-se o risco das respostas serem distorcidas ou mal interpretadas. E por fim, as não-respostas (17,5% dos gerentes que não devolveram os questionários) poderiam modificar expressivamente os resultados obtidos.

Considerando o exposto, os hotéis devem assumir uma nova postura gerencial, com mais profissionalismo, responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica, pois a falta de um planejamento pautado nas premissas da responsabilidade social poderá acarretar, a curto e médio prazo, um prejuízo às organizações hoteleiras, como: falta de integração com a comunidade, mão-de-obra desqualificada, funcionários desmotivados e uma baixa margem de lucro aos seus acionistas, entre outros fatores que diante da concorrência acirrada tendem a levar o hotel à falência. A relação inversa entre as ações de responsabilidade social e as altas taxas de ocupação, pode ser justificada pelo não comprimento de todas as esferas da RS, conforme visto no referencial teórico.

Neste sentido, é razoável supor que as ações de RS nas empresas hoteleiras de médio porte de SC, segundo a percepção de seus gestores, ainda são incipientes e apresenta-se como uma forma de gestão que pode ser aplicada de acordo com o aumento da qualificação e conscientização dos proprietários e gerentes destes empreendimentos.

A aplicação da análise multivariada nesta pesquisa, possibilitou identificar grupos de hotéis, apoiando-se na noção de semelhança, e os indicadores que mais contribuíram para a avaliação da RS nas empresas hoteleiras pesquisadas. A partir da aplicação da teoria e dos métodos de análise estatísticos denominados de Análise Fatorial de Correspondência Múltipla (AFCM) e de análise de agrupamento, a contribuição final da pesquisa foi sugerir os indicadores de RS para compor um questionário de avaliação da RS dos hotéis, descrito no capítulo 3.

Por fim, o desenvolvimento da pesquisa sinalizou algumas possibilidades de temas a serem pesquisados, tais como: aplicação desta pesquisa em outros estados do Brasil, pois o padrão de resposta deve alterar, conforme as culturas e valores locais; identificação e analise da percepção da RS, sob a ótica de outros *stakeholders*, como funcionários e clientes; estudo da importância do terceiro setor (ONGs) no gerenciamento das ações de RS nas empresas hoteleiras; investigação do empreendedorismo feminino e dos diferentes estilos de gestão desse gênero, e testes de um novo instrumento de pesquisa considerando as variáveis que foram mais significativas para a distinção dos grupos, conforme proposto neste projeto, em grandes amostras de hotéis no Brasil

REFERÊNCIAS

AIRES, U. C. G. **A qualidade em serviços e a capacitação de recursos humanos no setor hoteleiro, conforme as percepções dos turistas e dos empresários**. 1997. 160p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

ALIGLERI, L. M. **Responsabilidade social e cultura organizacional**: o caso da Ford Brasil. 2002, 120p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Maringá, Maringá, 2002.

ALMEIDA, G. S.; FONTES FILHO, J. R. F.; MARTINS, H. **Identificando *stakeholders* para formulação de estratégias organizacionais**. In: Anais... ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 13. Salvador: ANPAD, 2000 (Cód. ADE 1110).

ALVES, L. E. S. **Governança e cidadania empresarial**. RAE - Revista de Administração Estratégica/FGV-EAESP, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78-86, out./dez. 2001.

ALVES, E. A. **Dimensões da responsabilidade social da empresa**: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. RA – Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 37-45, jan.-mar. 2003.

ANDRADE, A. A.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel**: planejamento e projeto. 5 ed. São Paulo: SENAC, 2002.

ARAUJO, A. O. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. 2001, 110p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ASHLEY, P. A.; QUEIROZ, A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____; SOARES, T. D. M. **Um modelo conceitual para a incorporação da responsabilidade social a governança das relações negócio-sociedade**. In: Anais... ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 13. Campinas: ANPAD, 2001 (Cód. TEO 25).

ASSAD, M. M. N. **Responsabilidade social sob a perspectiva de sustentabilidade: o Médio Vale do Paraíba e os resíduos sólidos industriais.** In: Anais... ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 13. Curitiba: ANPAD, 2004 (Cód. GSA 553).

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH/SC. Disponível em: **http://www.abih-sc.com.br**. Acesso em: 19 jul. 2005.

BALANZÁ, I. M.; NADAL, M. C. **Marketing e comercialização de produtos turísticos**. Trad. Miguel Cabrera. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BALLONE GJ. **Percepção e Realidade.** In: PsiqWeb. Disponível em:< www.psiqweb.med.br>, revisto em 2005.

BARKER, J. **Building the Future: The Natural Resort.** Successful Meetings, 1990.

BARBOSA, M. L. A; OLIVEIRA, L. M. B. **A gestão de recursos humanos e o desenvolvimento da cultura de serviços**: criando vantagem competitiva na empresa de hospitalidade. Turismo: Visão e Ação, v. 5, n. 2, mai/ago 2003, p. 129-145.

BARROS, S. M. **Turismo, sociedade, meio ambiente e ecoturismo**. In: LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. (Org.). Turismo: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 2003.

BOCCARDO, F. C. **Os aspectos psico-sociais da hospitalidade nos meios de hospedagem**. 2001. 108p. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) - Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Balneário Camboriú, 2001.

BORGER F. G. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 254 p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper, 1953.

BRASIL. **Constituição Federal, código civil, código de processo civil**. Organizador: Yussef Said Cahali. 5ª ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais. 2003.

BRASIL. **Constituição Federal, Código Comercial, Código Tributário Nacional**. Organizadores: Vera Helena de Mello Franco; Roque Antonio Carrazza. 5º ed rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais. 2003.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. 30ª ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva. 2003.

BRASIL. EMBRATUR. **Deliberação normativa 429** de 23 de abril de 2002.

CANDIDO, I.; VIEIRA, E. V. **Governança em hotelaria**. Caxias do Sul: EDUCS, 2004.

CARROLL, A. B. A. **A Three-dimensional conceptual model of corporate performance**. Academy of Management Review, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

_____. **The pyramid of corporate social responsibility**: toward the moral management of corparate stakeholders. Business Horizons**,** 34, p.42, jul.-ago., 1991.

_____. **Corporate social responsibilit**y. Business Society, Greenwich, v.38, n.36, p. 286 – 195, set. 1999.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira.** Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

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

COCHRAN, P. L; WOOD, R. A. **Corporate social responsibility and financial performance**. Academy of Management Journal, v. 27, p. 45, 1984.

COELHO, M. Q. **Indicadores de performance para projetos sociais**: a perspectiva dos Stakeholders**.** In: Anais... ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. Curitiba: ANPAD, 2004 (Cód. GSA 2948).

COOPER, C. et al. **Turismo**: princípios e práticas. São Paulo: ARTMED EDITORA AS, 2003.

CORREA, S. C. H.; FERREIRA, A. L. (2000) "**Responsabilidade Social: Aspectos menos visíveis de um caso de sucesso".** In: Enanpad – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais, Porto Alegre.

COSTA, B. K. **Análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras**: proposição de um modelo. 2000. 221p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

COSTA, A. M.; CARVALHO, J. L. F. (2004). "**Novos desafios e velhos dilemas: A construção teórica da responsabilidade social à luz da dicotomia imagem-substância**". In: I EnApg – Encontro Nacional de Administração Pública e Governança, Anais, Rio de Janeiro.

COUTINHO, R. B. G. **Responsabilidade social corporativa no Brasil**: o caso da DPaschoal automotiva Ltda. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/Rio, Rio de Janeiro, 2001.

CRIVISQUI, E. M. **Analisi factorial de correspondências:** un instrumento de investigación en ciencias sociales. Asunción: Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción", 1993.

CRUZ, L. B.; PEDROZO, E. A. **Estratégias competitivas sustentáveis**: um conceito multidimensional. Anais do XVIII Congresso Latino Americano de Estratégia: Estratégias para o Desenvolvimento e Inserção Global. CD-Rom. Itapema/SC, 2004.

DAVIS, K. **The case for and against business assumption of social responsibilities.** Academy of Management Review. p. 312-322, 1973.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. **The stakeholder theory of the corporation**: concepts, evidence and implications. Academy of Management Review. 20(1), p. 65-91, 1995.

DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1968.

ETHOS – Instituto de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores ethos de responsabilidade social**. São Paulo, 2002. Disponível em: < http://www.ethos.org.br >. Acesso em 24 de jun. 2004.

FERREL, O. C; FREDRICH, J.; FERREL, L. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLORES, L.C.da.S. **Fatores de gestão que influenciam o desempenho das universidades comunitárias do sistema fundacional de ensino superior de Santa Catarina** (Doutorado em Engenharia de Produção). 2005. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2005.

FREDERICK, W. C. **The growing concern over business responsabitity**. California Manager Review. p. 54-61, 1960.

_____. **From CRS1 to CRS2**. Business and Society. v. 33, nº 2, p. 150-164, ago. 1994.

FREEMAN, R. E. **Strategic management:** a stakeholder approach. Advances in Strategic Management, p. 31-60, 1983.

FRIEDMAN, M. **The social responsability of business is to increase its profits**. New York Times Magazine, p. 122-126, sep. 13, 1970.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B.; MCINTOSH, R. W. **Turismo**: princípios, práticas e filosofias. 8 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GONÇALVEZ, E. L. **Responsabilidade social da empresa**. RA – Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 226-240, out-dez. 1984.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3ª ed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

GUIMARÃES, H.W.M. **Responsabilidade social da empresa:** uma visão histórica de sua problemática. ERA – Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4. p. 211-219, out – dez, 1984.

HAYDEL, B. F. **A administração estratégica de programas de RS em empresas multinaciaonais:** percepção da alta diretoria. RAE – Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 29, n. 3, p. 5-29, jul.-set. 1989.

HOPKINS, M. **Defining indicators to assess sociality responsible enterprises**. Futures, v.29, n.7, p. 581, 1997.

IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. **Investimento Social na Comunidade 2004.** Disponível em: < http://www.idis.org.br/ >. Acesso em: 24 fev. 2005.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Ação Social das Empresas**. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/asocial.htm. Acesso em: 25 jul. 2004.

IRES, Instituto ADVB de Responsabilidade Social. **V Pesquisa Nacional sobre Responsabilidade Social nas Empresas/2004**. Disponível em:< www.advbfbm.org.br>. Acesso em: 16 dez. 2004.

JACINTHO, A. M. **Certificações indicam empresas cidadãs**. Revista Hotel News, n. 313, mar.-abr., 2003, p. 18-20.

JONES, T. M. **Corporate social responsability revisited, redefined**. California Management Review, p. 59.67, 1980.

_____. **Instrumental stakeholder theory:** a synthesis of ethics and economics. Academy of Management Review, p. 404-437, apr. 1995.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações:** um estudo multicasos**.** 2002, 204f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Estado de São Paulo - USP, São Paulo, 2002.

_____; ZYLBERSZTAJN, D. **A empresa socialmente responsável**: o debate e as implicações. RA – Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 242-254, jul.-set. 2004.

MACEDO, Sandré G. **Desempenho Docente pela avaliação discente**: uma proposta metodológica para subsidiar a gestão universitária. (Doutorado em Engenharia de Produção). 2001. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2001.

MAGALHÃES, I.M.M. **Responsabilidade social das empresas e ação política dos indivíduos e da sociedade.** ERA – Revista de Administração de Empresas. Rio de janeiro, v.24, n. 4, p. 220-225, 1984.

MANGABEIRA, J.A.C. **Tipificação de produtores rurais apoiada em imagens de alta resolução espacial, geoprocessamento e estatística multivariada**: uma proposta metodológica. (Dissertação de mestrado). UNICAMP, Faculdade de Engenharia Agrícola, Campinas, 2002. Disponível em: <http://www.tipifica.cnpm.embrapa.br/index.php> Acessado em: outubro/2005

MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C. **Measuring corporate citezenship in two countries**: the case of the United States and France. Journal of Business Ethics, v.23 n.23 p 283-297, feb 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, v.1, 1996.

MAYER, H. **Competências e habilidades do gestor hoteleiro de Florianópolis - SC**: uma análise frente aos padrões de atendimento e competitividade das redes nacionais e internacionais. 2001. 138p. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/SC, Florianópolis, 2001.

McINTOSCH, M. *et al*. **Cidadania empresarial**: estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

McGUIRE, J. B; SUNDGREN, A.; SCHNEEWEIS, T. **Corporate social responsibility and firm financial performance**. Academy of Management Journal, v. 4, p. 854-871, 1988.

_____. **Early tourism education in the united states.** Journal of Tourism Studies. v. 3, nº 1, 1992.

MEDLIK, S.; INGRAM, H. **Introdução a hotelaria**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MEGGINSON, L. C.; PIETRI JUNIOR, P. H.; MOSLEY, D.C. **Administração**: conceitos e aplicações. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MELNYK, S. A.; MONTABON, F.; SROUFE, R. (2001) "**How does management view environmentally responsible manufacturing?"** Production and Inventory Management Journal, (third/fourth quarter).

MELO NETO, F. P.; FROES, C. Q. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOORE, G. **Corporate social and financial performance**: an investigation in the U.K. supermarket industry. Journal of Business Ethics, 34, p. 299-315, 2001.

MORATELLI, R.F.; CAVALHO, A. **Responsabilidade social nos meios de hospedagem**: uma abordagem de recurso estratégico gerador de vantagem competitiva. In: Anais... VIII ENCONTRO NACIONAL DE TURISMO COM BASE LOCAL - ENTBL, Curitiba: ENTBL, 2004 (GT 10).

MOURA, V. M; WAGNER, P. V. **Ações socialmente responsáveis: uma pesquisa realizada junto a empreendimentos hoteleiros de Florianópolis (SC)**. In: 3º EMPRETUR - Empreendendo no Turismo, 2003, Florianópolis. 3º EMPRETUR - Empreendendo no Turismo. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores - ENE, 2003. v. único.

MULLINS, L. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional.** 4 ed**.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

O´BANNON, D. P.; PRESTON, L. E. **The corporate social-financial performance relationship**. Business and Society, v. 4, p. 419-430, 1997.

OLIVEIRA, A. A. V. **Responsabilidade social corporativa:** uma revisão do estado da questão. 2001. 96p. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

OLIVEIRA, J. A. **Responsabilidade social em pequenas e médias empresas**. RAE – Revista de Administração de Administração, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 203-210, out.-dez. 1984.

OLIVEIRA, M. A. L. **Implantando a ISO 9000 em pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO – OMT. **Planejamento para o desenvolvimento do turismo sustentável em nível municipal**. Trad./Adaptação Programa Nacional de Turismo. EMBRATUR, 1998.

PACZKOWSKI, S. **Desenvolvimento de um procedimento de avaliação de práticas de responsabilidade social das organizações produtivas.** 2003. 215p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/SC, Florianópolis, 2003.

PALLET, W. J.; TAYLOR, W. W.; JAYAWARDENA, C. (2003) **"People and quality: the case of Delta Hotels"** International Journal of Contemporary Hospitality Management, (15), (6), 349-351.

PAIVA, K. C. M**. Ética e responsabilidade social**: repensando práticas de gestão em siderúrgicas, mineradoras e metalúrgicas mineiras. Resumo dos trabalhos do III Eneo - Encontro de Estudos Organizacionais. CD-Rom. Atibaia/SP, 2004.

PAVA, M. L.; KRAUSZ, J. (1997) "**Criteria for Evaluating the Legitimacy of Corporate Social Responsibility"** Journal of Business Ethics, (16), 337-347.

PENA, R. P. M. **Responsabilidade social da empresa e b*usiness ethics***: uma relação necessária? In: Anais... ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 13. Atibaia: ANPAD, 2003 (Cód. GSA 1190).

PETROCCHI, M. **Hotelaria**: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2002.

PIRES, M. J. **Raízes do turismo no Brasil.** Barueri: Manole, 2001.

PRESTON, L. E. **The corporate social – financial performance relationship.** Business and Society Review. p. 419-429, 1997.

KROETZ, C. E. S. **Balanço social**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

RAMOS, M. G. **Administração estratégica de empreendimentos hoteleiros:** um estudo na cidade de Salvador-Bahia. 2003. 150p. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica). Universidade de Salvador, Salvador, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIO, Vicente del. *Cidade da Mente, Cidade do Real: Percep ão Ambiental e Revitaliza ão na Area Portuáriado RJ.* In: OLIVEIRA L. de & RIO V. d (org.) **Percepção Ambiental: A Experiência Brasileira**, Editora da UFSCar, Studio Nobel: São Paulo, 1996.

RUF, B. M.; MURALIDHAR, K.; BROWN, R. M.; JANNEY, J. J.; PAUL, K. (2001) **"An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective"** Journal of Business Ethics, (32), 143-156.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SEBRAE - **Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. In:** http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp. Acesso em: 15 mai. 2005.

SERSON, F. M. **Hotelaria:** a busca pela excelência. São Paulo: Cobra, 1999.

SILVA, L. J. M; EGLER, I. **O estudo da percepção em espaços urbanos preservados**. Internet, disponível http://www.anppas.org.br, Acesso em: 01 nov. 2005.

SOBRAL, F. J. B. A; CARVALHO, F. M. P. O. **Ética na negociação:** a conduta ético-negocial dos executivos portugueses. In: Anais... ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, Atibaia: ANPAD, 2003 (Cód. GSA 182).

SOUZA, M. J. B. **Aplicação da teoria dos stakeholders nas empresas turísticas**: um estudo sobre responsabilidade social. In: Anais... VIII ENCONTRO NACIONAL DE TURISMO COM BASE LOCAL - ENTBL, Curitiba: ENTBL, 2004 (GT 10).

SROUR, R. H. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Responsabilidade social empresarial:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TOMEI, P.A. **Responsabilidade social da empresa:** análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. RAE – Revista de Administração de Empresas. Rio de janeiro, v.24, n. 4, p. 189-202, 1984.

TRINDADE, S. C. **Agenda 21:** estratégias de desenvolvimento sustentável apoiada em processos de decisão participativa. In: Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas. São Paulo: Cortez, Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 1999, p. 260-270.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUAN, Yi-fu. **Topofilia - Um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente.** São Paulo: Difel, 1980.

TUCH, D. L. **Planejamento e desenvolvimento de hotéis**. São Paulo: CEATEL, 1999.

TYIRY-CHERQUES, H. R. **Responsabilidade moral e identidade empresarial**. RAC – Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro: Ed. especial, v. 7, p.31-50, 2003.

VALLEN, G. K.; VALLEN, J. J. **Check-in, check-out**: gestão e prestação de serviços em hotelaria. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

WOOD, D. J. **Corporate social performance revisited.** The Academy of Management Review, 16, 4, p. 691-718, oct. 1991.

YASOSHIMA, J. R. **A qualidade na prestação dos serviços turísticos**. 1997. 207p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo – ECA/USP, São Paulo, 1997.

XAVIER, A. M; SOUZA, W. J. **Responsabilidade social empresarial: estudo teórico-empírico à luz dos instrumentos Ethos.** In: Anais... ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 13. Curitiba: ANPAD, 2004 (Cód. GSA 567).

ZENISEK, T. **Corporate social responsability**: a conceptualization based on organizational literature. Academy of Management Review, v. 4, nº 3, p. 359-368, 1979.

ANEXO

Carta de Apresentação

Balneário Camboriú, setembro de 2005.

Prezado(a) Senhor(a):

Apresentamos o aluno **RAFAEL FACHINI MORATELLI,** do Curso de Mestrado em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, que está elaborando sua dissertação sobre a responsabilidade social no setor hoteleiro de Santa Catarina.

Ao considerar a integração entre a universidade e a empresa indispensável para que se possa, por meio de estudos, conhecer a realidade administrativa das organizações e propor medidas que permitam aprimorar a prática gerencial das mesmas, solicitamos sua colaboração em participar desta pesquisa, tendo em vista que a sua opinião sobre o tema em questão é de suma importância.

Informamos que os dados levantados serão tratados confidencialmente, assegurando-lhe que tanto a identidade do hotel quanto do entrevistado serão preservadas, conforme os critérios éticos desta universidade. Após a conclusão da pesquisa, ser-lhe-á encaminhado um resumo dos resultados do trabalho.

Atenciosamente,

Dra. Maria José Barbosa de Souza
Professora Orientadora

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Modelo do questionário dos gestores 115
Apêndice B – Questionário categorizado e codificado..... 118

APÊNDICE A

Modelo do questionário

PESQUISA SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EM HOTÉIS DE SANTA CATARINA

Esta é uma pesquisa acadêmica sobre responsabilidade social

Ações de RS para com o público interno

( ) O hotel possui um programa de participação dos funcionários nos seus resultados financeiros.
( ) A empresa possui um programa de higiene e segurança para seus funcionários.
( ) O hotel se preocupa em recolocar o funcionário demitido no mercado de trabalho.
( ) A empresa promove a capacitação dos seus funcionários, por meio de treinamentos.

Ações de RS para com o meio ambiente

( ) A empresa procura reduzir o consumo de energia.
( ) A empresa está envolvida com algum programa de proteção ao meio ambiente na comunidade.
( ) O hotel faz o tratamento adequado do seu efluentes líquidos (esgoto).
( ) A empresa investe em programas de educação ambiental para seus funcionários.

Ações de RS para com os fornecedores

( ) A empresa seleciona seus fornecedores segundo os critérios de ética e responsabilidade social.
( ) A organização acompanha os fornecedores quanto ao cumprimento de obrigações legais.
( ) Os fornecedores conhecem o código de ética do hotel.
( ) O hotel sabe se os fornecedores possuem um código de ética.

Ações de RS para com os hóspedes

( ) Os hóspedes do hotel confiam na qualidade da prestação de seus serviços.
( ) A maioria dos hóspedes freqüentam o hotel habitualmente.
( ) A empresa tem facilidade em conquistar a fidelidade de seus hóspedes.
( ) O hotel avalia sistematicamente a satisfação dos hóspedes.

Ações de RS para com a comunidade

( ) O hotel dá preferência de emprego a pessoas da comunidade local.
( ) A empresa apóia projetos na área social.
( ) O hotel possui parcerias com empresas da comunidade em projetos sociais.
( ) A empresa investe em ações de conservação da cultura local.

Ações de RS para com o governo

( ) A empresa é atuante com relação à melhoria das políticas públicas locais de desenvolvimento social.
( ) O hotel tem se esforçado em oferecer serviços de acordo com os padrões legais.
( ) O hotel procura cumprir as leis que regulam os benefícios aos empregados.
( ) O hotel está ciente das políticas públicas estaduais que regulamentam a atividade turística.

Integração para com a Associação da Industria de Hotéis de Santa Catarina – ABIH/SC e Organizações Não Governamentais – ONGs

( ) A empresa possui alguma entidade ou fundação que promova a prática de responsabilidade social na comunidade.
( ) A empresa incentiva os funcionários a participar de trabalhos voluntários, usando parte da jornada de trabalho.
( ) O hotel preocupa-se em contribuir com sugestões de defesa da sua classe, junto a ABIH.
( ) O hotel acredita que a participação da ABIH nos conselhos estaduais do planejamento do turismo no estado de Santa Catarina, seja importante para o seu hotel.

BLOCO C – *DADOS DO ENTREVISTADO*

11. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

12. Instrução: ( ) 1º grau ( ) 2º grau ( ) Universitária_____(curso)

13. Ocupação/cargo: _____(escreva o que o Sr (a) faz)

14. Idade:_____anos

15. Tempo de experiência em hotelaria (anos completos):_____

APÊNDICE B

Questionário categorizado e codificado

CATEGORIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

V 1 - Data de Fundação:
1 – Século XXI
2 – Década de 90
3 – Década de 80
4 – Até a década de 70

V 2 - Tipologia do hotel Alta temporada
1- Lazer
2 - Lazer e Negócios
3 - Lazer e Eventos
4 - Negócios

V 3 - Púbico alvo Alta temporada
1- Famílias e Grupos
2- Famílias
3- Grupos
4- Executivos

V 4 - Quais são os meses de alta temporada do hotel
1 - Dez/Jan/Fev/Mar
2 - Maio/Ago/Set/ Jul

V 5 - Taxa de ocupação média anual:
1 – Acima de 51%
2 – 41 a 50%
3 – Até 40%

V 6 - Nº de Funcionários na alta temporada:
1 Mais de 101
2 De 51 a 100
3 Menos de 50

V 7 - Nº de Funcionários na baixa temporada:
4 Mais de 101
5 De 51 a 100
6 Menos de 50

V 8 - O senhor considera a sua empresa socialmente responsável ?
1 - Sim.
2 - Não

V 9 - O hotel financia projetos de responsabilidade social?
1 - Sim.
2 - Não.

VALORES, ÉTICA E ESTRATÉGIAS
V10 - Existe no hotel um documento descrevendo o correto comportamento dos funcionários no trabalho (código de ética).
V 11 - O hotel utiliza os programas de responsabilidade social como estratégia de promoção.
V 12 - O hotel analisa sistematicamente a prestação de serviço oferecida pelos concorrentes.
V 13 - A responsabilidade social na hotelaria gera vantagem competitiva para a empresa que a pratica.

PÚBLICO INTERNO
V 14 - O hotel possui um programa de participação dos funcionários nos seus resultados financeiros.
V 15 - A empresa possui um programa de higiene e segurança para seus funcionários.
V 16 - O hotel se preocupa em recolocar o funcionário demitido no mercado de trabalho.
V 17 - A empresa promove a capacitação dos seus funcionários, por meio de treinamentos.

MEIO AMBIENTE
V 18 - A empresa procura reduzir o consumo de energia.
V 19 - A empresa está envolvida com algum programa de proteção ao meio ambiente na comunidade.
V 20 - O hotel faz o tratamento adequado dos seus efluentes líquidos (esgoto).
V 21 - A empresa investe em programas de educação ambiental para seus funcionários.

FORNECEDORES
V 22 - A empresa seleciona seus fornecedores segundo os critérios de ética e responsabilidade social.
V 23 - A organização acompanha os fornecedores quanto ao cumprimento de obrigações legais.
V 24 - Os fornecedores conhecem o código de ética do hotel.
V 25 - O hotel sabe se os fornecedores possuem um código de ética.

HÓSPEDES
V 26 - Os hóspedes do hotel confiam na qualidade da prestação de seus serviços.
V 27 - A maioria dos hóspedes freqüenta o hotel habitualmente.
V 28 - A empresa tem facilidade em conquistar a fidelidade de seus hóspedes.
V 29 - O hotel avalia sistematicamente a satisfação dos hóspedes.

COMUNIDADE
V, 30 - O hotel dá preferência de emprego a pessoas da comunidade local.
V 31 - A empresa apóia projetos na área social.
V 32 - O hotel possui parcerias com empresas da comunidade em projetos sociais.
V 33 - A empresa investe em ações de conservação da cultura local.

GOVERNO
V 34 - A empresa é atuante com relação a melhoria das políticas públicas locais de desenvolvimento social.
V 35 - O hotel tem se esforçado em oferecer serviços de acordo com os padrões legais.
V 36 - O hotel procura cumprir as leis que regulam os benefícios aos empregados.
V 37 - O hotel está ciente das políticas públicas estaduais que regulamentam a atividade turística.

ABIH E ONGs
V 38 - A empresa possui alguma entidade ou fundação que promova a prática de responsabilidade social na comunidade.
V 39 - A empresa incentiva os funcionários a participar de trabalhos voluntários, usando parte da jornada de trabalho.
V 40 - O hotel preocupa-se em contribuir com sugestões de defesa da sua classe, junto a ABIH.
V 41 - O hotel acredita que a participação da ABIH nos conselhos estaduais do planejamento do turismo no estado de Santa Catarina, seja importante para o seu hotel.

PERFIL ENTREVISTADO

V 42 - Sexo:
1 - Masculino
2 - Feminino

V 43 - Instrução:
1 – Universitária
2 – 2º Grau

V 44 Ocupação/cargo:
1- Gerente Geral
2 - Gerente Adm
3 - Proprietário

V 45 - Idade:
1 – Até 21 anos
2 – 30 a 39 anos
7 – 40 a 49 anos
8 - Mais de 50 anos

V 46 - Tempo de experiência em hotelaria (anos completos):
1 - Mais de 21 anos
2 – De 11 a 20 anos
3 – Menos de 10 anos

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo