

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Ana Karina Marques da Cunha Lessa

**A Responsabilidade Social Empresarial e a
Qualidade Percebida do Serviço: um estudo sobre o
Gerenciamento de Impressões em empresas
hoteleiras de Pernambuco**

Recife, 2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: A Responsabilidade Social Empresarial e a Qualidade Percebida do Serviço: um estudo sobre o Gerenciamento de Impressões em empresas hoteleiras de Pernambuco

Nome da Autora: Ana Karina Marques da Cunha Lessa

Data da aprovação: 16 de fevereiro de 2009.


Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 16 de fevereiro de 2009.



Ana Karina Marques da Cunha Lessa

Ana Karina Marques da Cunha Lessa

**A Responsabilidade Social Empresarial e a
Qualidade Percebida do Serviço: um estudo sobre o
Gerenciamento de Impressões em empresas
hoteleiras de Pernambuco**

Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2009

Lessa, Ana Karina Marques da Cunha

A responsabilidade social empresarial e a qualidade percebida do serviço : um estudo sobre o gerenciamento de impressões em empresas hoteleiras de Pernambuco / Ana Karina Marques da Cunha Lessa. – Recife : O Autor, 2009.

196 folhas : fig. , quadro, abrev. e siglas

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009

Inclui bibliografia , apêndice e anexo.

1. Responsabilidade social da empresa – Pernambuco. 2. Imagem corporativa 3. Qualidade 4. Marketing de serviços I. Título.

658.8
658.8

CDU (1997)
CDD (22.ed.)

UFPE
CSA2009-030

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD


**A responsabilidade social empresarial e a qualidade
percebida do serviço: um estudo sobre o
gerenciamento de impressões em empresas hoteleiras
de Pernambuco.**

Ana Karina Marques da Cunha Lessa

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 16 de fevereiro de 2009.

Banca Examinadora:


Prof. José Ricardo Costa de Mendonça, Doutor, UFPE (orientador)


Profª. Carla Regina Pasa Gómez, Doutora, UFPE (examinadora interna)


Profª. Rita de Cássia de Faria Pereira, Doutora, UFPE (examinadora externa)

À minha filha Mariana e meu esposo Marcelo, que compartilham comigo todas as emoções da vida, e compartilharam de forma especial as do mestrado.

Agradecimentos

A Deus, por iluminar os meus caminhos.

Aos meus pais pelo incentivo ao estudo durante toda a vida, aos momentos dedicados a me ensinar e mostrar caminhos; aos ensinamentos de vida e ao apoio incondicional sempre.

Ao meu esposo, Marcelo, pela paciência, companheirismo e dedicação...

A toda a família, que de formas diversas contribuiu com a realização deste projeto. Em especial a minha mãe (com seu amor e apoio incondicional) e a minha sogra, que durante minhas ausências, estiveram presentes junto a Mariana, em momentos tão delicados para quem recém chegou a este mundo.

Ao professor Ricardo Mendonça pelo apoio acadêmico e profissionalismo, pelos ensinamentos e amizade, pela compreensão e apoio durante esta longa jornada, contribuindo para o meu desenvolvimento.

Aos professores e colegas do Núcleo de Pesquisa MKP, em especial a Renata e Flávia, que também deram contribuições valiosas.

A Bárbara, parceira neste projeto que compartilhou comigo todas as etapas da realização desta pesquisa, sendo assim possível contribuirmos mutuamente.

Ao CNPq pelo apoio financeiro a realização desta pesquisa.

Aos gestores e funcionários dos hotéis que nos acolheram em suas empresas e aceitaram participar deste estudo.

Aos colegas do mestrado que tornaram o caminho mais alegre com a nossa convivência.

Devemos modelar nossas palavras
até se tornarem o mais fino
invólucro dos nossos pensamentos
(Virginia Wolf)

Resumo

O propósito desta pesquisa foi analisar como ocorre a relação entre o Gerenciamento de Impressões a respeito da Responsabilidade Social Empresarial e a Qualidade Percebida dos serviços pelos clientes de hotéis do litoral Sul de Pernambuco. Como base teórica foram considerados estudos sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE); Cultura, Identidade, Imagem e Reputação organizacional, Gerenciamento de Impressões e Qualidade Percebida. Foi realizado um estudo de múltiplos casos, com abordagem predominantemente qualitativa, em cinco hotéis, e as análises ocorreram em dois níveis: análise individual e comparativa dos casos. Os resultados indicam que: 1) a Responsabilidade Social está começando a fazer parte da cultura das empresas hoteleiras do litoral sul de Pernambuco embora com intensidades e características diferentes; 2) as identidades destas refletem as características relacionadas à RSE encontradas na cultura organizacional; 3) as práticas de Responsabilidade Social adotadas apresentam semelhanças entre as empresas, e seguem a tendência da hotelaria em geral; 4) a conduta de RSE é disseminada na organização por meio da comunicação que é direcionada a proporcionar relações positivas com os *stakeholders*; 5) as estratégias e táticas de Gerenciamento de Impressões mais utilizadas para construir uma imagem socialmente responsável são exemplificação, insinuação e promoção-organizacional; e engrandecer e comportamento pró-social; 6) os hotéis apresentam consistência entre a imagem transmitida em relação à RSE e suas culturas e identidades; pois costumam comunicar apenas o que realmente é praticado; e 7) a Responsabilidade Social Empresarial gera efeitos no comportamento do consumidor, e proporciona retornos para a empresa em relação à construção da imagem, e atitudes e comportamentos positivos do consumidor para com a organização.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Gerenciamento de Impressões. Qualidade Percebida.

Abstract

The purpose of this research was to analyze how it happens the relationship among the Impressions Management regarding the Corporate Social Responsibility (CSR) and the Noticed Quality of the services for the customers of hotels of the South coast of Pernambuco. As theoretical base was considered studies about Corporate Social Responsibility; Culture, Identity, Image and organizational Reputation, Impression Management and Noticed Quality. A study of multiple cases was accomplished, with approach predominantly qualitative, in five hotels, and the analyses happened in two levels: individual and comparative analysis of the cases. The results indicate that: 1) the Social Responsibility is beginning to do part of the culture of the hotel companies of the south coast of Pernambuco away with intensities and different characteristics; 2) the identities of these reflect the characteristics related to RSE found in the organizational culture; 3) the practices of Social Responsibility adopted present similarities among the companies, and they follow the tendency of the hostelry in general; 4) the conduct of CSR is disseminated in the organization through the communication that is addressed to provide positive relationships with the stakeholders; 5) the strategies and tactics of Impression Management more used to build an image socially responsible is exemplification, insinuation and organizational promotion; and to boasting and prosocial behavior; 6) the hotels present consistence among the image transmitted in relation to CSR and their cultures and identities; because just communicate what is practiced really; 7) the Corporate Social Responsibility generates effects in the consumer's behavior, and it provides returns for the company in relation to the construction of the image, and attitudes and the consumer's positive behaviors to the organization.

Word-key: Corporate Social Responsibility. Impression Management. Noticed Quality.

Lista de Figuras

Figura 01 - Modelo da dinâmica da identidade organizacional.....	45
Figura 02 - Pontos de vista fundamentais da organização	49
Figura 03 - Qualidade Total Percebida e GI.....	62
Figura 04 - Relações entre a RSE, a Qualidade percebida e o GI.....	67
Figura 05 – Desenho metodológico.....	71
Figura 06 - Campanha para redução de lavagem de toalha.....	94
Figura 07 - Campanha de doação para o Instituto de promoção e defesa dos direitos das crianças e adolescentes.	94
Figura 08 – Coletor de pilhas e baterias no corredor.....	109
Figura 09 – Lixeira de coleta seletiva no jardim	109
Figura 10 – Lixeira de coleta seletiva no jardim	109
Figura 11 – Lixeira verde para material reciclável.....	109
Figura 12 – Aparelho economizador de energia.....	109
Figura 13 – Campanha para reduzir lavagem de toalhas.....	110
Figura 14 – Campanha para reduzir troca de lençóis	110
Figura 15 – Comunicação para os funcionários	111
Figura 16 - Lixeiro para coleta seletiva.....	124
Figura 17 – Campanha para redução de lavagem de toalha	124
Figura 18 – Campanha contra a violência e exploração sexual de crianças e adolescentes...	125
Figura 19 - Campanha “Um Brasil melhor para as crianças”	125
Figura 20 – Coleta seletiva	135
Figura 21 - Lixeiras e orientações para coleta seletiva no Baby Room	145
Figura 22 – Campanha para redução de troca de toalha.....	145

Lista de Quadros

Quadro 01 - Ações ambientais da Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem.....	32
Quadro 02 - Roteiro para autoconhecimento e posicionamento estratégico da empresa quanto à Responsabilidade Social nos negócios	33
Quadro 03 - Modelo Hopkins: elementos, indicadores e medidas sugeridas.....	34
Quadro 04 - Dimensões e elementos da categoria de estrutura de mercado com interpretação social.....	36
Quadro 05 - Dimensões e elementos da categoria de conduta social.....	37
Quadro 06 - Categorias, dimensões e elementos de <i>performance</i> social	38
Quadro 07 - Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial 2007	40
Quadro 08 - Pontos de vistas fundamentais da organização	50
Quadro 09 - Estratégias diretas e assertivas de gerenciamento de impressões organizacional	54
Quadro 10 – Táticas de Gerenciamento de Impressões.....	56
Quadro 11 – Instrumento de coleta de dados por objetivo	72
Quadro 12 – Características da Identidade do Hotel Dourado	90
Quadro 13 - Práticas relativas à RSE utilizadas	91
Quadro 14 - Estratégias e Táticas de GI.....	96
Quadro 15 – Relação entre a RSE e a Qualidade do Serviço	99
Quadro 16 – Características da Identidade do Hotel Marlin Azul	106
Quadro 17 - Práticas relativas à RSE utilizadas	107
Quadro 18: Estratégias e Táticas de GI	113
Quadro 19 – Relação entre a RSE e a Qualidade do Serviço	116
Quadro 20 – Características da Identidade do Hotel Badejo.....	122
Quadro 21 - Práticas relativas à RSE utilizadas	123
Quadro 22 - Estratégias e Táticas de GI.....	126
Quadro 23 – Relação entre a RSE e a Qualidade do Serviço	128
Quadro 24 – Características da Identidade do Hotel Camurim.....	133
Quadro 25 - Práticas relativas à RSE utilizadas	134
Quadro 26 - Estratégias e Táticas de GI.....	136
Quadro 27 – Relação entre a RSE e a Qualidade do Serviço	137
Quadro 28 – Características da Identidade do Hotel Garoupa	143
Quadro 29 - Práticas relativas à RSE utilizadas	143
Quadro 30 - Estratégias e Táticas de GI.....	147
Quadro 31 – Relação entre a RSE e a Qualidade do Serviço	148
Quadro 32 – Características gerais dos hotéis.....	151
Quadro 33 – Aspectos da cultura organizacional relacionados à RSE.....	151
Quadro 34 – Análise dos indicadores de Overbeeke e Snizek (2005).....	152
Quadro 35 – Aspecto da identidade organizacional relacionados à RSE.....	153
Quadro 36 – Principais práticas de Responsabilidade Social.....	153
Quadro 37 – Estratégias e Táticas de GI	157
Quadro 38 – Ações de Responsabilidade Social e Gerenciamento de Impressões	158
Quadro 39 – Relação entre a RSE e a Qualidade do Serviço.....	159

Lista de abreviaturas e siglas

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

ABNT – Associação Brasileira e Normas Técnicas

AD-DIPER – Agência de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco

AHPG – Associação dos Hotéis de Porto de Galinhas,

ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

EMPETUR – Empresa de Turismo de Pernambuco

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IHEI – *International Hotel Environment Initiative*

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

OMT – Organização Mundial de Turismo

SESI – Serviço Social da Indústria

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

Sumário

1	Introdução	15
1.1	Objetivos	18
1.1.1	Objetivo geral	18
1.1.2	Objetivos específicos	18
1.2	Justificativa	19
2	Referencial teórico	23
2.1	Responsabilidade Social Empresarial	23
2.1.1	Ações de Responsabilidade Social na hotelaria	28
2.1.2	Indicadores de Responsabilidade Social e Ambiental	33
2.2	Cultura, Identidade, Imagem e Reputação Organizacional	41
2.2.1	Cultura organizacional	41
2.2.2	Identidade organizacional	44
2.2.3	Imagem organizacional e Reputação organizacional	47
2.3	Gerenciamento de Impressões	50
2.4	Qualidade Percebida em Serviços Hoteleiros, Gerenciamento de Impressões e Responsabilidade Social Empresarial	59
2.5	Proposta de integração dos conceitos abordados	66
3	Procedimentos Metodológicos	69
3.1	Delineamento da pesquisa	69
3.2	Locus de pesquisa	70
3.3	Desenho metodológico	71
3.4	Coleta de dados	72
3.5	Análise dos dados	78
3.6	Limitações	79
4	Apresentação e análise de resultados	82
4.1	Contexto geral	84
4.2	Hotel Dourado do Mar	85
4.2.1	Aspectos da Cultura do Hotel Dourado do Mar relacionados à RSE	86
4.2.2	Aspectos da Identidade do Hotel Dourado do Mar relacionados à RSE	90
4.2.3	Práticas de Responsabilidade Social aplicadas pelo Hotel Dourado do Mar	91
4.2.4	Comunicação de Responsabilidade Social do Hotel Dourado do Mar	95
4.2.5	Estratégias e Táticas de GI utilizadas pelo Hotel Dourado do Mar	96
4.2.6	Consistência entre Imagem transmitida pelo Hotel Dourado do Mar em relação à RSE e sua Cultura e Identidade	98
4.2.7	Relação entre a Imagem Socialmente Responsável do Hotel Dourado do Mar e a percepção de Qualidade do Serviço, na visão dos Clientes	99
4.3	Hotel Marlin Azul	101
4.3.1	Aspectos da Cultura do Hotel Marlin Azul relacionados à RSE	102
4.3.2	Aspectos da Identidade do Hotel Marlin Azul relacionados à RSE	106
4.3.3	Práticas de Responsabilidade Social aplicadas pelo Hotel Marlin Azul	107
4.3.4	Comunicação da Responsabilidade Social do Hotel Marlin Azul	111
4.3.5	Estratégias e Táticas de GI utilizadas pelo Hotel Marlin Azul	113
4.3.6	Consistência entre Imagem transmitida pelo Hotel Marlin Azul em relação à RSE e sua Cultura e Identidade	114
4.3.7	Relação entre a Imagem Socialmente Responsável do Hotel Marlin Azul e a percepção de Qualidade do Serviço, na visão dos Clientes	115
4.4	Hotel Badejo	118
4.4.1	Aspectos da Cultura do Hotel Badejo, relacionados à RSE	118

4.4.2 Aspectos da identidade do Hotel Badejo relacionados à RSE.....	122
4.4.3 Práticas de Responsabilidade Social aplicadas pelo Hotel Badejo.....	122
4.4.4 Comunicação da Responsabilidade Social do Hotel Badejo.....	125
4.4.5 Estratégias e Táticas de GI utilizadas pelo Hotel Badejo.....	126
4.4.6 Consistência entre Imagem transmitida pelo Hotel Badejo em relação à RSE e sua Cultura e Identidade.....	127
4.4.7 Relação entre a Imagem Socialmente Responsável do Hotel Badejo e a percepção de Qualidade do Serviço, na visão dos Clientes.....	128
4.5 Hotel Camurim.....	129
4.5.1 Aspectos da Cultura do Hotel Camurim relacionados à RSE.....	130
4.5.2 Aspectos da Identidade do Hotel Camurim relacionados à RSE.....	132
4.5.3 Práticas de Responsabilidade Social aplicadas pelo Hotel Camurim.....	133
4.5.4 Comunicação da Responsabilidade Social do Hotel Camurim.....	136
4.5.5 Estratégias e Táticas de GI utilizadas pelo Hotel Camurim.....	136
4.5.6 Consistência entre Imagem transmitida pelo Hotel Camurim em relação à RSE e sua Cultura e Identidade.....	137
4.5.7 Relação entre a Imagem Socialmente Responsável do Hotel Camurim e a percepção de Qualidade do Serviço, na visão dos Clientes.....	137
4.6 Hotel Garoupa.....	140
4.6.1 Aspectos da Cultura do Hotel Garoupa relacionados à RSE.....	140
4.6.2 Aspectos da Identidade do Hotel Garoupa, relacionados à RSE.....	142
4.6.3 Práticas de Responsabilidade Social aplicadas pelo Hotel Garoupa.....	143
4.6.4 Comunicação da Responsabilidade Social do Hotel Garoupa.....	146
4.6.5 Estratégias e Táticas de GI utilizadas pelo Hotel Garoupa.....	147
4.6.6 Consistência entre Imagem transmitida pelo Hotel Garoupa em relação à RSE e sua Cultura e Identidade.....	148
4.6.7 Relação entre a Imagem Socialmente Responsável do Hotel Garoupa e a percepção de Qualidade do Serviço, na visão dos Clientes.....	148
4.7 Análise Comparativa dos casos.....	150
4.7.1 Aspectos da Cultura das empresas, relacionados à RSE.....	151
4.7.2 Aspectos da Identidade das empresas relacionados à RSE.....	153
4.7.3 Práticas de Responsabilidade Social aplicadas.....	153
4.7.4 Comunicação da Responsabilidade Social.....	156
4.7.5 Estratégias e Táticas de GI utilizadas.....	157
4.7.6 Consistência entre Imagem transmitida pelas empresas em relação à RSE e suas Culturas e Identidades.....	158
4.7.7 Relação entre a Imagem Socialmente Responsável e a percepção de Qualidade do Serviço, na visão dos Clientes.....	159
5 Conclusões e recomendações.....	161
5.1 Conclusões.....	161
5.2 Recomendações.....	165
Referências.....	166
Apêndice A – Carta de apresentação da pesquisa.....	175
Apêndice B – Questionário Responsabilidade Social.....	177
Apêndice C – Roteiro de entrevista com gestores.....	189
Apêndice D - Questionário - funcionários.....	190
Apêndice E - Roteiro de entrevista semi-estruturada com clientes.....	193
Apêndice F - Roteiro para observação.....	195
Anexo A - Ações Sociais Corporativas e Gerenciamento de Impressões Organizacional.....	196

1 Introdução

Observa-se um crescente interesse por parte das empresas em assumir uma conduta¹ de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), o que leva à necessidade de se buscar entender a forma como estas empresas tentam construir uma imagem socialmente responsável e como esse processo influencia o comportamento do consumidor. Acredita-se que muitas organizações possam assumir uma imagem socialmente responsável para obter legitimidade, alcançar melhor reconhecimento no mercado ou até mesmo influenciar a percepção de qualidade em relação aos seus serviços.

De acordo com Flannery (1997), as empresas estão se posicionando de maneira pró-ativa em torno de suas próprias imagens a respeito da RSE, e construindo nas suas atividades compromissos socialmente responsáveis. Esta autora destaca ainda que as questões sociais que são importantes para empresas e são apresentadas na sua imagem podem ser um indicador da Responsabilidade Social Empresarial.

Neste sentido, conforme afirmam Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), as organizações, com o objetivo de influenciar as impressões de públicos-chave e obter seu endosso e suporte, empreendem estratégias e táticas de Gerenciamento de Impressões (GI). Acredita-se que ao assumir uma conduta socialmente responsável, a empresa melhora a sua imagem e ganha respeito e admiração da sociedade. O Gerenciamento de Impressões compreende todas as atividades que um ator social desenvolve no sentido de controlar o modo como os outros o vêem, visando à criação da imagem social desejada (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003).

Argumenta-se que o uso de estratégias de Gerenciamento de Impressões possui relação com a cultura e a identidade organizacional, pois se considera que a imagem de Responsabilidade Social Empresarial apenas atingirá resultados efetivos e duradouros para a empresa se existir coerência com a sua identidade, ou seja, os valores sociais e ambientais fizerem parte e estiverem disseminados na cultura da organização. De acordo com Alvesson (1990), quando a imagem é reflexo da essência da organização (faz parte da identidade -

¹ Conduta social é considerada como comportamentos que as organizações adotam para ajustarem-se ao mercado em que operam (GÓMEZ; CASTILLO, 2006).

cultura e valores), as impressões e quadros internos emergem espontaneamente, e quando reflete uma projeção do que a empresa quer mostrar, são feitos esforços sistemáticos para afetar a imagem, muitas vezes sem sucesso. Flannery (1997) afirma que são os valores que determinam as intenções e dirigem o comportamento corporativo. Com base nesse pressuposto, a cultura, a identidade e a imagem organizacional serão abordadas neste trabalho.

Morgan (1996) defende que a cultura pode ser uma metáfora poderosa para possibilitar o pensamento sobre as organizações, direcionando a atenção para a importância de padrões de significado subjetivo, de imagens e de valores na vida organizacional. De acordo com Alvesson (2002), a cultura permeia a organização inteira, está em todos os lugares nos quais encontram-se pontos que envolvem significados compartilhados; podendo ser, por exemplo, expressa e reproduzida nas estruturas organizacionais formais, planos estratégicos, sistemas administrativos, e assim por diante.

A identidade organizacional se refere ao que os membros percebem, sentem e pensam sobre suas organizações (HATCH; SHULTZ, 2004). A imagem organizacional é uma impressão holística e vívida possuída por um indivíduo ou um grupo em particular em relação a uma organização sendo o resultado da comunicação de um quadro fabricado e projetado desta organização (ALVESSON, 1990). Destaca-se que existem empresas que adotam ações sociais e ambientais por estar de acordo com seus valores e cultura, enquanto outras o fazem visando à preferência do público ou outros benefícios como facilidade em obter recursos ou apoio da sociedade (MENDONÇA; GONÇALVES, 2004).

Assume-se que a imagem em relação à RSE, pode influenciar a percepção de qualidade que os clientes têm da empresa. Conforme Dias e Pimenta (2005), há uma criação de valor mediante ações sociais e ambientais praticadas por organizações, pois ao adotar uma conduta socialmente responsável, as empresas podem obter valorização de sua marca e seus produtos, e conseqüentemente maior participação no mercado competitivo; visto que o valor social criado por este tipo de ações possibilita aos consumidores escolher produtos ou serviços utilizando não somente suas características, mas ainda aspectos ligados a quem os produz, tornando as escolhas mais consistentes com os interesses sociais; assim como as avaliações.

Para Bateson e Hoffman (2001), a qualidade do serviço é considerada uma maneira de obter sucesso entre os concorrentes, podendo gerar “compras” repetidas à medida que os clientes adquirem confiança na organização, sendo uma atitude² formada por uma avaliação

² Atitude é uma afirmação avaliadora – favorável ou desfavorável- em relação a objetos, pessoas ou eventos; que refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa (ROBBINS, 2005).

global de longo prazo do desempenho da mesma. Desta forma, pode-se considerar a possibilidade de incluir os aspectos referentes à RSE na análise que o cliente faz da empresa em relação à qualidade.

Serpa e Fourneau (2007) apontam para o fato de que os consumidores, apesar de estarem mais conscientes dos seus direitos, são relativamente mal informados sobre a conduta social das empresas e, muitas vezes, não são capazes de classificar uma empresa como socialmente responsável. E ainda, que a maior parte dos consumidores carece de informações sobre o comportamento socialmente responsável das empresas. Desta forma, as empresas interessadas em informar seus clientes a respeito da Responsabilidade Social Empresarial devem buscar os meios adequados para fazê-lo, visto que, os clientes afirmam que é preciso que as informações cheguem facilmente até eles, e não que eles tenham de empreender esforços para buscá-las (SERPA; FOURNEAU, 2007).

Desta forma, a comunicação de programas sociais das empresas além de possibilitar a alteração da maneira como a empresa se apresenta também pode ter como finalidade responder a demanda dos envolvidos com a organização e, dos consumidores, que atualmente apresentam uma tendência tanto a buscarem produtos de qualidade quanto a se interessarem em saber como as empresas atuam, como são seus processos, e quais seus valores (BITTAR, 2006); podendo influenciar a percepção de qualidade em relação ao serviço.

Então, pode-se conceber uma relação entre o Gerenciamento de Impressões orientado para uma imagem socialmente responsável e a qualidade percebida do serviço. O GI pode influenciar a avaliação de qualidade percebida em vários aspectos. Na interação entre prestador de serviços e clientes ou na formação do cenário, por exemplo. Entretanto, a ênfase desse estudo recairá no uso do GI relativo à questão da Responsabilidade Social Empresarial.

Diante do exposto, considerando importante descobrir como as organizações que se auto-proclamam socialmente responsáveis, estão atuando, em relação a este assunto, foi formulada a pergunta de pesquisa: **como ocorre a relação entre o Gerenciamento de Impressões a respeito da Responsabilidade Social Empresarial e a Qualidade Percebida dos serviços pelos clientes de hotéis do litoral Sul de Pernambuco?**³

³ Este estudo faz parte de um projeto mais amplo denominado “Responsabilidade Social Corporativa: a questão da congruência entre a imagem, o gerenciamento de impressões e a identidade organizacional”, desenvolvido pelo prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça, do MKP – Centro de Estudos em Marketing e Pessoas (PROPAD/UFPE), com o mesmo *locus* de pesquisa e o apoio da FACEPE – Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco.

1.1 Objetivos

Os objetivos, geral e específicos são descritos a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre o Gerenciamento de Impressões a respeito da Responsabilidade Social Empresarial e a Qualidade Percebida do serviço pelos clientes de hotéis do litoral Sul de Pernambuco.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos, relacionados ao objetivo geral do trabalho, são:

1. Identificar aspectos da cultura das empresas hoteleiras do litoral sul de Pernambuco, relacionados à RSE;
2. Definir características da identidade das empresas hoteleiras do litoral sul de Pernambuco, relacionados à RSE;
3. Descrever as práticas relativas à Responsabilidade Social utilizadas;
4. Verificar de que forma a conduta de Responsabilidade Social é disseminada na organização;
5. Identificar as estratégias e táticas de Gerenciamento de Impressões utilizadas pelas empresas estudadas para construir a imagem desejada;
6. Analisar a consistência entre a imagem transmitida pelas empresas estudadas em relação à Responsabilidade Social e suas culturas e identidades; e
7. Verificar a relação entre a imagem socialmente responsável e a percepção de qualidade do serviço das empresas hoteleiras no litoral sul de Pernambuco, na visão dos clientes.

1.2 Justificativa

As pesquisas sobre Gerenciamento de Impressões foram iniciadas na década de 1950 por Erwing Goffman (sociólogo) e Edward Jones (psicólogo social). De acordo com Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995), após o trabalho de Goffman (1959), os estudos sobre o Gerenciamento de Impressões passaram a ser encontrados em áreas como sociologia, administração, comportamento organizacional, psicologia social, comunicação, criminologia, e ciências políticas. Autores como Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), Gardner e Martinko (1988) e Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995) adaptaram a teoria do Gerenciamento de Impressões da psicologia social para sua aplicação na realidade organizacional.

Bolino et al. (2008), fazendo uma retrospectiva sobre o estudo do GI nos últimos 20 anos, afirmam que a maioria das pesquisas tem sido direcionada para o uso do Gerenciamento de Impressões ao nível individual, no contexto de entrevistas, avaliação de desempenho, e sucesso de carreira; ou em outros fenômenos do comportamento organizacional, como comportamento de cidadania organizacional, e liderança e gestão; entretanto a pesquisa em GI organizacional não é tão extensa quanto o GI individual.

No Brasil, este tema vem sendo difundido entre pesquisadores e gestores, representando um tema relevante para o contexto organizacional. Cooper e Argyris (2003) afirmam que o Gerenciamento de Impressões tem se tornado parte cada vez mais importante da teoria, da pesquisa e da prática comportamental. De acordo com Mendonça e Fachin (2006), o GI vem despertando interesse na área de gestão, em especial na área de comportamento organizacional, porém, observa-se ainda a escassa difusão do tema nos meios nacionais, destacando-se trabalhos como os de Durão, Mendonça e Barbosa (2006), Mendonça (2004), Carvalho e Grisci (2002a, 2002b) e Mendonça e Fachin (2001). Destaca-se ainda que estes estudos realizados no Brasil também seguem a tendência de ênfase em GI aplicado ao nível individual.

Poucas pesquisas podem ser encontradas sobre Gerenciamento de Impressões organizacional com foco específico na percepção dos clientes, principalmente em relação à imagem de Responsabilidade Social Empresarial. Mendonça (2003) indica algumas sugestões para futuras discussões e pesquisa sobre o Gerenciamento de Impressões no Brasil, entre elas o GI como relações públicas e comunicação empresarial, como processo de influência organizacional, no comportamento do consumidor e na qualidade percebida dos serviços.

Para Bolino et al. (2008), diante da quantia limitada de pesquisa em Gerenciamento de Impressões que foi administrada ao nível organizacional, o campo está amplamente aberto,

podendo existir contribuições de pesquisas futuras em uma variedade de áreas. Entre estas está o estudo de comportamentos de organizações para criar imagens ligadas à Responsabilidade Social Empresarial, visto que este é um modo pelo qual esforços de GI das empresas podem ser analisados (BOLINO et al, 2008). Estes autores afirmam que há necessidade de coletar dados em vários níveis para entender melhor como organizações usam o Gerenciamento de Impressões para se posicionar estrategicamente aos olhos dos seus *stakeholders*⁴.

Defende-se que o Gerenciamento de Impressões pode ser considerado como uma forma de potencializar a qualidade do serviço prestado, pois visa transmitir uma imagem adequada às expectativas dos clientes. De acordo com Goffman (1959), o Gerenciamento de Impressões facilita as interações, possibilitando que prestadores de serviços definam as situações e papéis que precisam desempenhar durante o encontro de serviço, comunicando a imagem e objetivos da organização da melhor maneira possível.

A Responsabilidade Social Empresarial também é um assunto que tem despertado cada vez mais interesse de estudo devido a sua importância no contexto social mundial, e ao interesse que tem despertado na academia, consumidores, organizações e sociedade como um todo. Tachizawa (2005, p. 24) afirma que “a Gestão Ambiental e a Responsabilidade Social, enfim, tornam-se importantes instrumentos gerenciais para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja seu segmento econômico”.

De acordo com Flannery (1997), não há uma medida universal sobre a RSE, ou em relação à imagem de RSE, como é construída e gerenciada, ou como as empresas interagem com as questões sociais; ressaltando que uma imagem socialmente responsável é uma auto-apresentação criada pela organização, que comunica as suas intenções sociais, e é usada como um veículo de interação com os seus *stakeholders*. Entende-se a auto-apresentação como o processo de formação da impressão.

Ressaltando a aplicação do GI na comunicação da Responsabilidade Social Empresarial, Flannery (1997) destaca que as organizações comunicam e gerenciam constantemente suas imagens em relação à RSE, e que há necessidade de maior ênfase em pesquisa empírica sobre esse fenômeno.

⁴ Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar uma organização ou é afetado por ela. O sentido amplo do termo inclui fornecedores, clientes, acionistas, funcionários, comunidades, grupos políticos, governo, mídia, etc. Cooper e Argyris (2003).

Considerando que a qualidade percebida pelo cliente é o julgamento sobre a excelência ou superioridade geral de uma entidade prestadora de serviços ou prestadores que representam as entidades (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1998), entende-se que a RSE pode figurar entre os critérios de avaliação do serviço.

A justificativa para a realização deste trabalho se dá pela necessidade de entender a relação entre o uso do Gerenciamento de Impressões na formação da imagem organizacional, e a percepção da qualidade dos clientes em relação ao serviço prestado pela empresa. O foco será o Gerenciamento de Impressões associado à construção de uma imagem socialmente responsável em organizações de serviços de hotelaria, ou seja, o uso e os resultados gerados pelas estratégias e táticas de GI na formação da imagem e na percepção de qualidade dos clientes em relação ao serviço. Ressalta-se ainda a importância de ações sociais e ambientais para a sociedade como um todo.

Sem e Bhattacharya (2001) consideram que tem sido dada pouca ênfase a estudos sobre os efeitos, no comportamento do consumidor, da adoção de uma conduta de Responsabilidade Social Empresarial. Serpa e Fourneau (2007) apontam que estudos focados nos possíveis retornos para as empresas, em termos de construção de imagem, influência positiva na atitude e no comportamento dos consumidores, aumento de lucratividade, entre outros, podem incentivar a formação de uma atitude de Responsabilidade Social Empresarial por parte das organizações concorrentes. Portanto, argumenta-se que as teorias sobre Gerenciamento de Impressões podem ajudar a compreender melhor esse fenômeno.

Devido ao fato do Gerenciamento de Impressões ser uma temática ainda pouco explorada nas organizações, espera-se com este trabalho contribuir para disseminar a potencialidade do GI como modelo teórico, e para o crescimento dos estudos na área aplicado à realidade organizacional; identificando a forma como este pode ser utilizado em empresas de serviços hoteleiros, e os resultados que podem ser alcançados. Como arcabouço teórico básico foi adotado o modelo de Ações Sociais Corporativas e Gerenciamento de Impressões de Mendonça e Gonçalves (2004) - (ver Anexo A).

Pretende-se também relacionar a formação da imagem socialmente responsável com a cultura e identidade organizacional. Este estudo mostra-se relevante, pois pode gerar ainda informações importantes tanto para estudos organizacionais, ao tratar da relação entre imagem e cultura; quanto para o marketing ao tentar identificar qual a relação entre imagem socialmente responsável com a percepção de qualidade do serviço, trazendo alternativas de como melhor comercializar os serviços em empresas hoteleiras, pelo fortalecimento da imagem organizacional.

Em termos práticos, este trabalho pode proporcionar maior conhecimento, sobre a aplicação do conceito de Responsabilidade Social nas empresas; como as empresas estão incorporando as questões sociais em suas atividades; como a conduta social afeta a imagem; qual a visão dos clientes de empresas hoteleiras a respeito da Responsabilidade Social; e sobre formas de utilizar o GI no processo de construção da imagem organizacional. Podendo proporcionar a gestores e pesquisadores conhecimentos sobre a prática da Responsabilidade Social e como a construção de uma imagem socialmente responsável pode influenciar as relações da organização com seus *stakeholders*.

A escolha de empresas do litoral Sul de Pernambuco como *locus* de pesquisa deve-se ao fato desta ser uma região que teve grande desenvolvimento nos últimos anos. No período de 2002 a 2005 a economia do município de Ipojuca, onde o estudo foi centralizado, cresceu num ritmo de 20% a/a enquanto o Estado cresceu a 12% a/a, e o setor de comércio e serviços evoluiu em 18% a/a, superando o índice de Pernambuco, que teve um crescimento de 12% (PREFEITURA DE IPOJUCA, 2008). De acordo com a Empetur⁵ (2008), a região é hoje o destino mais procurado pelos turistas em Pernambuco por reunir infra-estrutura consolidada e praias paradisíacas. É uma área com forte atrativo turístico para o estado, contando com concentração de grandes empreendimentos hoteleiros, que gera impactos sociais, ambientais e econômicos relevantes.

⁵ EMPETUR – Empresa de Turismo de Pernambuco. É uma empresa de economia mista subordinada à Secretaria de Turismo (SETUR); e tem como objetivo desenvolver o planejamento operacional das ações de turismo no Estado e realizar ações de fomento, articulação e gestão turísticas (EMPETUR, 2008).

2 Referencial teórico

O referencial teórico envolve os principais assuntos abordados na pesquisa, iniciando com a Responsabilidade Social Empresarial. Para o melhor entendimento do fenômeno estudado são descritos conceitos e visões sobre cultura, identidade, imagem e reputação organizacional, com a proposta de mostrar como a RSE está inserida neste contexto, assim como explicar a aplicação das estratégias e táticas de Gerenciamento de Impressões. A Qualidade Percebida em serviços hoteleiros é apresentada para subsidiar as análises da relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e a percepção dos clientes, bem como o uso do Gerenciamento de Impressões.

Após a descrição destes conceitos e suas aplicações é apresentada uma proposta de integração dos conceitos abordados, que norteou o trabalho de pesquisa.

2.1 Responsabilidade Social Empresarial

A partir da década de 1990, as organizações passaram a adotar em suas estratégias um conjunto de ações que vão além do âmbito restrito da produção de bens e prestação de serviços; e estas ações representam esforços na busca de melhoramento da qualidade de vida da sociedade e na preservação das condições naturais do meio-ambiente (TACHIZAWA, 2005).

A Responsabilidade Social Empresarial passou a ser identificada pelas empresas como atributo diferencial de competitividade, ou sustentabilidade empresarial, na medida em que aumentaram as evidências de que a sociedade e o mercado estão dispostos a reconhecer e a recompensar o comportamento ético, transparente e solidário das empresas. São evidências desse processo: o crescimento da Responsabilidade Social Empresarial no marketing e na propaganda das empresas; a mudança de atitude empresarial; o esforço voltado para a internalização desses novos conceitos na cultura da empresa e no desenvolvimento das novas competências requeridas; e a crescente movimentação de empresas líderes em diversos setores da economia no sentido de promover incorporação de critérios de Responsabilidade Social

Empresarial nos relacionamentos comerciais em suas respectivas cadeias de valor (INSTITUTO ETHOS, 2006).

Este novo contexto também proporciona o surgimento de uma preocupação cada vez maior da sociedade com assuntos sociais, sendo caracterizado por clientes que buscam interagir com empresas que possuam boa imagem empresarial, e que atuem de forma socialmente responsável. Nesse ambiente competitivo, as organizações buscam manter uma imagem e uma reputação positiva para a sua marca, passando a ter maior interesse em relação à Responsabilidade Social Empresarial (TACHIZAWA, 2005; ASHLEY et al. 2005). Porém, embora a RSE tenha se tornado um assunto bastante relevante para a sociedade e as organizações, não há ainda um consenso sobre a definição do termo e a sua prática.

Uma das definições mais controversas de RSE foi apresentada por Friedman (1970), que defendeu a maximização do lucro para os acionistas como sendo a única Responsabilidade Social das empresas; ou seja, as empresas lucrativas podem contribuir para a sociedade ao gerarem mais empregos, fornecerem bens e serviços necessários à sociedade e pagarem mais impostos. É necessário, garantir a sustentabilidade econômica por intermédio da maximização de lucros, que não pode ser prejudicada por gastos estranhos a esse objetivo, como não reajustar preços para ajudar a controlar a inflação ou contratar pessoal menos qualificado para diminuir a pobreza (FRIEDMAN, 1970).

Respondendo a críticas dedicadas à abordagem que considera como RSE apenas as ações voluntárias adotadas pelas empresas, que vão além das suas atividades-fim, sem considerar questões relacionadas ao cumprimento de leis, as políticas de relacionamento com clientes ou ao acompanhamento e ao controle dos impactos sociais e ambientais, tem-se o conceito clássico de Carroll (1979), muito influente no meio acadêmico e bastante utilizado por autores como Flannery (1997), Rabaça e Barbosa (2001), Pasa (2004), Ashley (2005). Carroll (1979) define a Responsabilidade Social como o conjunto total de responsabilidades dos negócios perante a sociedade, sendo essas responsabilidades classificadas em quatro categorias: econômica, legal, ética e voluntária. A dimensão econômica refere-se ao papel das empresas na economia, de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los de forma a obter lucro. A dimensão legal implica no cumprimento de leis e regulamentos, e a ética envolve o cumprimento de normas éticas não necessariamente previstas em lei, mas que a sociedade espera que sejam cumpridas. A dimensão voluntária compreende as atividades que não são impostas às empresas, nem por lei, normas éticas e ou necessidades econômicas, incluindo ações como doações para instituições de caridade, treinamentos para pessoas

desempregadas e creche para filhos de funcionários (CARROLL, 1979). É importante destacar que os aspectos éticos parecem estar presentes em todas as categorias.

Embora a visão da RSE como filantropia - um conjunto de ações que vão além das obrigações da empresa, fazer algo em prol da sociedade - ainda seja adotada por vários autores, ou mesmo pela sociedade em geral; esse conceito parece incoerente ao considerar a análise semântica do significado da palavra “responsabilidade”. Donaldson (1989) acredita que as empresas são responsáveis por suas ações e desenvolveu a Teoria do Contrato Social entre estas e a sociedade, que postula dois níveis de obrigações que um negócio tem com uma sociedade: direta - obrigações legais, não-negociadas; e obrigações indiretas - morais, negociadas. Bovens (1998) propõe a divisão entre dois tipos de RSE, com foco nas idéias de responsabilidade passiva ou ativa. A responsabilidade passiva refere-se à responsabilização pelas conseqüências dos atos empresariais, incluindo os aspectos legais, semi-legais (obrigações impostas à empresa, mas não previstas em lei), e respondendo à pergunta: “quem responde por isso?”. A responsabilidade ativa deriva da responsabilidade como virtude, indo além das obrigações e se antecipando as possíveis conseqüências negativas de suas atividades, por meio de um comportamento responsável.

Ao considerar estes diferentes aspectos da Responsabilidade Social, tem-se um conceito mais amplo, incluindo aspectos que fazem parte das atividades ordinárias das empresas. Desta forma, pode-se diferenciar uma empresa que pratica filantropia, da que atua com RSE. A empresa que, por exemplo, faz doações e promove alguma instituição beneficente ou escola (além das suas obrigações), mas polui o meio ambiente e paga salários com atraso, ou muito abaixo da média do mercado, ou não oferece condições dignas de trabalho, não pode ser considerada socialmente responsável. Portanto, nesta pesquisa optou-se por adotar conceitos mais amplos RSE, uma vez que ser responsável perante a sociedade engloba uma série de compromissos da empresa com toda a sua cadeia de negócios: clientes, funcionários, fornecedores, comunidades, meio ambiente e sociedade (SCHOMMER, 2000).

A Responsabilidade Social é um compromisso de uma organização dentro de um sistema, onde sua participação é muito maior do que gerar empregos, impostos e lucros, visto que seu objetivo básico é atuar no meio ambiente de forma absolutamente responsável e ética, interrelacionando-se com o equilíbrio ecológico, com o desenvolvimento econômico e com o equilíbrio social (RABAÇA; BARBOSA, 2001). A expressão “Responsabilidade Social” refere-se, geralmente, à obrigação de uma organização em maximizar seu impacto positivo e minimizar seu impacto negativo sobre a sociedade (COOPER; ARGYRIS, 2003).

A Responsabilidade Social, então, pode ser considerada um compromisso da empresa com a sociedade, voltando sua preocupação não apenas para os lucros e o crescimento próprio, mas também para questões, éticas, sociais e ambientais. De acordo com Tenório (2004), o objetivo é obter crescimento econômico por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito aos anseios dos diversos agentes sociais, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. As empresas que possuem estes objetivos alcançam o respeito e admiração de consumidores, sociedade, empregados e fornecedores, garantindo a sustentabilidade dos negócios no longo prazo. Em resumo, é um compromisso da empresa com a sociedade na busca da qualidade de vida de todos os grupos que a compõe.

Um conceito abrangente é adotado pelo Instituto Ethos de empresas e Responsabilidade Social⁶ :

a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2007, p. 78).

Entre os elementos que motivam as empresas a atuarem de forma socialmente responsável, Martinelli (1997) destaca que há organizações que atuam no campo da Responsabilidade Social porque visualizam oportunidades de negócio; outras parecem atuar como “organizações sociais” por se preocuparem em manter um relacionamento harmonioso e ético com todos que compõem os seus grupos de interesse (clientes, fornecedores, governo, acionistas ou sociedade); e existem aquelas que atuam como empresas cidadãs ao contribuir para o desenvolvimento social e por assumir esse compromisso.

Para Lima et al. (2005), o principal motivo para a empresa ser socialmente responsável é que isso proporciona a ela consciência de si mesma e de suas interações na sociedade. Em um mundo onde a realidade de mercado muda constantemente, a empresa precisa saber exatamente qual é sua missão, e a busca de um sentido ético para sua existência deve voltar-se tanto às relações de mercado quanto às relações além do mercado. Assim, dois aspectos

⁶ O Instituto Ethos é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. O trabalho deste Instituto é desenvolvido em cinco linhas de atuação: Ampliação do movimento de Responsabilidade Social empresarial; Aprofundamento de práticas em RSE; Influência sobre mercados e seus atores mais importantes visando criar um ambiente favorável à prática da RSE; Articulação do movimento de RSE com políticas públicas e; Produção de informação (INSTITUTO ETHOS, 2008).

sobressaem na análise da Responsabilidade Social Empresarial: o entendimento da questão e o nível de comprometimento com ela - saber o que representa a Responsabilidade Social para a empresa é primordial para a sua prática.

Martinelli (1997) aponta que a prática correta da Responsabilidade Social pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazo, proporcionando valor agregado à imagem empresarial, motivação do público interno, vantagem competitiva, facilidade no acesso ao capital e financiamento, reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais, melhoria do clima organizacional, dentre outros. No entanto, se as ações de Responsabilidade Social não refletirem os valores e cultura da organização, a adoção de tais ações poderá ser percebida apenas como ferramenta de promoção e publicidade. Da mesma forma, Flannery (1997) destaca que muitas empresas auto-proclamadas socialmente responsáveis tornam-se alvos de punições devido a lacunas entre a imagem e a prática real da empresa; ou seja, quando a RSE não está integrada de maneira consistente à cultura organizacional.

Considerando que o interesse das organizações pela Responsabilidade Social Empresarial, pode ser motivado por pressões externas (legislações ambientais, atuação de sindicatos, exigências de consumidores ou reivindicações da sociedade), questões instrumentais (como meio de obtenção de algum benefício ou vantagem, como incentivo fiscal), ou por princípios. Tenório (2004) destaca que quando ocorre por questões de princípios há menor risco de descontinuidade das ações sociais, pois esses valores estão inseridos na cultura da organização, orientando as suas ações e norteando as relações com fornecedores, clientes, governo, acionistas, meio ambiente e comunidades. Entende-se então que desta forma poderá ocorrer a construção de uma imagem sólida.

O Instituto Ethos (2005) aponta que a Responsabilidade Social Empresarial gera benefícios para a empresa como: diminuição de conflitos; valorização da imagem institucional e da marca; maior lealdade do consumidor; maior capacidade de recrutar e manter talentos; flexibilidade e capacidade de adaptação; sustentabilidade do negócio no longo prazo; acesso a mercados e acesso a capitais.

Portanto, acredita-se que quando uma organização se relaciona com todos os grupos de interesse (*stakeholders*) que fazem parte do seu ambiente de atuação de forma ética, tende a existir nesta organização a congruência entre suas ações, seus valores, suas políticas, sua cultura e sua visão estratégica. Isso pode ser feito por meio de uma comunicação transparente. Para tanto, entende-se que o Gerenciamento de Impressões pode desempenhar um papel

importante como ferramenta de comunicação organizacional no sentido de melhorar o relacionamento com todos os grupos afetados e/ou interessados pela organização.

Porém, considerando que a Responsabilidade Social Empresarial é um produto da cultura da organização, as empresas que só se preocupam com os benefícios comerciais da gestão socialmente responsável acabam por cair em descrédito e não colhem os benefícios esperados (TENÓRIO, 2004). Nesse sentido, Tachizawa (2005) afirma que uma gestão de Responsabilidade Social é o exame e a revisão das operações de uma organização; e é motivada por uma mudança nos valores da cultura empresarial. Desta forma, entende-se que quando uma organização pretende obter vantagem competitiva por intermédio de ações de Responsabilidade Social, gera implicações profundas em todas as suas partes.

O compromisso social não pode ser apenas mera carta de intenções. A empresa deve zelar por seus valores morais, da mesma forma que preza sua qualidade, marcas e produtos. O posicionamento da empresa estará associado aos princípios e valores da cultura dominante em sua gestão e do perfil cultural e legal do contexto em que ela realiza suas operações de negócio, refletindo-se na orientação estratégica para a Responsabilidade Social Empresarial (ASHLEY, 2005). Logo, torna-se importante conhecer a cultura da organização, tema que será abordado neste trabalho.

Para melhor análise da conduta de Responsabilidade Social dos hotéis, faz-se necessário identificar as características das empresas hoteleiras e as ações de RSE geralmente praticadas por empresas que possuem um posicionamento socialmente responsável.

2.1.1 Ações de Responsabilidade Social na hotelaria

O turismo é um importante gerador de renda e trabalho para qualquer município, e o seu crescimento sustentável estabiliza o fluxo turístico e mantém um quadro estável de trabalhadores voltados para a atividade e proporciona investimentos em capacitação e aperfeiçoamento de mão-de-obra (DIAS; PIMENTA, 2005). Estes autores consideram ainda que o turismo gera impactos para o setor público, os preços, os investimentos, o mercado imobiliário e o preço da terra, sobre os postos de trabalho e a estrutura do trabalho local, estando envolvidos nesse contexto, os turistas, os residentes, as ONGs, as empresas locais, os agentes públicos e os investidores.

No turismo, destacam-se os equipamentos turísticos, que, de acordo com Cândido e Viera (2003), são todas as construções que permitem a prestação de serviços específicos e

indispensáveis aos turistas: agências de viagens, operadoras, hotéis, restaurantes transportadoras locais e diversão. Como o foco deste estudo são hotéis, é importante ressaltar que estes podem ser definidos como estabelecimentos onde os turistas encontram hospedagem, alimentação e entretenimento em troca de pagamento por esse serviço (CANDIDO; VIEIRA, 2003).

Existem vários tipos de meios de hospedagem e classificações, sendo que a oficial – a Deliberação Normativa nº. 429 de 23 de abril de 2002, da Embratur descreve como tipos de meios de hospedagem e turismo no Brasil: Hotel (H), Hotel Histórico (HH), Hotel de Lazer (HL), Pousada (P) e *Resort*.

Os hotéis analisados neste estudo são classificados na categoria *Resort*, que de acordo com a definição da Deliberação Normativa nº. 387 de 28 de janeiro de 1998, da Embratur, é um meio de hospedagem incluído no tipo Hotel de Lazer que tem como obrigações principais estar localizado em área de preservação ou equilíbrio ambiental, ter sua construção precedida por estudos de impacto ambiental e pelo planejamento da ocupação do uso do solo, visando a conservação ambiental, ter área total e não edificada, bem como infra-estrutura de entretenimento e lazer, significativamente superiores às dos empreendimentos similares, e ter condição de classificação nas categorias luxo ou superluxo (4 ou 5 estrelas). Mill (2003) aponta que *Resorts* litorâneos dependem da qualidade e da extensão de suas praias, paisagens clima e esportes aquáticos. Desta forma, pode-se destacar a importância da Responsabilidade Social para este tipo de empreendimento.

Entre as tendências globais, no turismo e na hotelaria que são consideradas por Dias e Pimenta (2005), como fundamentais, pode-se perceber certa relação com a Responsabilidade Social, em especial a questão ambiental. Quanto à demanda do mercado, há cinco tendências, que são: importância da preocupação com o meio ambiente; aprimoramento da formação e aumento do nível de informação dos prestadores de serviço; crescimento da importância da cultura como produto turístico, incremento no turismo ativo (práticas de lazer mais ativas por parte do turista envolvendo a cultura da região) e aumento da diversidade cultural do consumidor-turista. Quanto à oferta por parte dos hotéis, há três tendências: diversificação dos produtos oferecidos; manutenção de altos padrões de qualidade, e máxima atenção com a questão ambiental.

Quanto a exemplos de questões sociais com as quais uma organização deve lidar, Carroll (1979) apresenta cuidados com o meio ambiente, combate a discriminação, segurança dos produtos (bens ou serviços), segurança no trabalho, entre outros, porém destaca que essas questões mudam e variam significativamente conforme o tipo de empresa. Na hotelaria, e

especificamente em *Resorts*, deve-se considerar a forte influência destas empresas no ambiente, na comunidade em que atuam.

Com relação às ações de RSE dos hotéis, Moratelli (2005) afirma que devem abordar as seguintes dimensões, com seus respectivos indicadores: valores, ética e estratégia (código de ética, promoção, concorrência e vantagem competitiva); público interno (participação nos resultados financeiros, higiene e segurança, demissões, capacitação e oportunidade), meio ambiente (consumo de energia, programas de preservação, tratamento de efluentes, programas de educação ambiental), fornecedores (obrigações legais e código de ética), hóspedes (qualidade, frequência e satisfação), comunidade (emprego, projetos sociais, parcerias e conservação da cultura) e governo (políticas públicas, padrões legais e benefícios aos empregados). Além de relações com ONGs e instituições de classe (entidade de promoção da RSE, trabalhos voluntários, defesa da classe, e participação em conselhos estaduais).

Conforme Ferreira (2005), para que a empresa seja socialmente responsável é necessário valorizar seus empregados, respeitar os direitos dos acionistas, manter relações de boa conduta com seus clientes e fornecedores, manter ou apoiar programas de preservação ambiental, atender a legislação pertinente à sua atividade, recolher impostos, apoiar ou manter ações que visem diminuir ou eliminar problemas sociais nas áreas de saúde e educação, e fornecer informações sobre sua atividade; tendo os conceitos de ética e transparência como os princípios básicos de sua conduta.

O Instituto Ethos (2005) indica como características das empresas socialmente responsáveis: transparência; estabelecimento de compromissos públicos; envolvimento com instituições que representam interesses variados; capacidade de atrair e manter talentos; alto grau de motivação e comprometimento dos colaboradores; capacidade de lidar com situações de conflito; estabelecimento de metas de curto e longo prazo e envolvimento da direção da empresa. Essas características podem estar bem claras e definidas ou é possível que existam evidências de que a empresa queira desenvolvê-las.

Moratelli (2005) cita ações de RSE a serem analisadas em hotéis como: investimento em programas de educação ambiental para funcionários, capacitação dos funcionários, seleção de fornecedores segundo os critérios de RSE; comunicação aos fornecedores do código de ética do hotel, confiabilidade na qualidade do serviço, avaliação da satisfação e conquista da fidelidade dos hóspedes, esforços em oferecer serviços de acordo com os padrões legais, apoio a projetos na área social, cumprimento das leis que regulam os benefícios aos empregados e ciência das políticas públicas estaduais na atividade turística, existência de alguma entidade ou fundação que promova a prática de RSE do hotel, incentivo aos

funcionários a participar de trabalhos voluntários, usando parte da jornada de trabalho, análise dos serviços dos concorrentes, busca por redução do consumo de energia, existência de tratamento adequado de efluentes, e preferência de emprego a pessoas da comunidade local.

Entre as principais práticas que estão sendo adotadas pelos hotéis, Lucania (2008) destaca a adesão a projetos que melhoram a qualidade de vida, qualificam profissionais e protegem o meio ambiente; sendo possível encontrar atualmente hotéis que possuem participação em projetos sociais como ações que visam combater a violência sexual contra crianças e adolescentes; ou que se dedicam à redução da pobreza gerando emprego na região, criando programas de treinamento, projetos educacionais e cursos de capacitação além de apoio às atividades locais. Percebe-se ainda a preocupação com o bem-estar dos hóspedes, a redução do consumo de energia elétrica e água, apoio a organizações que visam à preservação da natureza, e conscientização dos clientes em relação a questões sociais e ambientais (LUCANIA, 2008).

Devido à relação das empresas hoteleiras com os recursos naturais e a qualidade ambiental como importantes componentes e atrativos do setor, visto que os impactos ambientais negativos podem afetar essas atividades causando graves prejuízos, percebe-se que certa ênfase é oferecida a esta dimensão. O crescente envolvimento da sociedade com as questões ambientais, de acordo com Gonçalves (2004), tem estimulado hóspedes e outros agentes do processo hoteleiro a exigir uma nova conduta atrelada não mais apenas à qualidade dos serviços prestados pelos hotéis, mas também, e fundamentalmente associada à conservação dos recursos naturais. Este autor destaca ainda que a internalização da variável ambiental é de extrema importância para qualquer organização que vislumbre uma posição de destaque no mercado.

A conduta ambiental dos hotéis é considerada inclusive no novo sistema de classificação hoteleira, que é resultado de uma parceria entre a Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) e a ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), e especifica os principais critérios para avaliar o desempenho do setor hoteleiro nacional. A Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem da Embratur (2002) possui como um dos critérios de classificação dos estabelecimentos a preocupação com o conceito de Responsabilidade e Gestão Ambiental para obterem a avaliação de excelência. E os hotéis passam a praticar as ações estabelecidas em busca de uma melhor classificação que varia de uma a cinco estrelas, conforme demonstrado no Quadro 01.

Ações Ambientais	1 ★	2 ★	3 ★	4 ★	5 ★	SL ★
Manter um programa interno de treinamento de funcionários para a redução de consumo de energia elétrica, consumo de água e redução de produção de resíduos sólidos.		✓	✓	✓	✓	✓
Manter um programa interno de separação de resíduos sólidos.		✓	✓	✓	✓	✓
Manter um local adequado para armazenamento de resíduos sólidos separados.			✓	✓	✓	✓
Manter local independente e vedado para armazenamento de resíduos sólidos contaminantes				✓	✓	✓
Dispor de critérios específicos para destinação adequada dos resíduos sólidos				✓	✓	✓
Manter monitoramento específico sobre o consumo de energia elétrica	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Manter critérios especiais e privilegiados para aquisição de produtos e equipamentos que apresentam eficiência energética e redução de consumo				✓	✓	✓
Manter monitoramento específico sobre o consumo de água	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Manter critérios especiais e privilegiados para aquisição e uso de equipamentos e complementos que promovam a redução do consumo de água.				✓	✓	✓
Manter registros específicos e local adequado para armazenamento de produtos nocivos e poluentes			✓	✓	✓	✓
Manter critérios especiais e privilegiados para aquisição e uso de produtos biodegradáveis				✓	✓	✓
Manter critérios de qualificação de fornecedores levando em consideração as ações ambientais por estes realizadas				✓	✓	✓
Ter um certificado expedido por organismo especializado quanto a efetividade de adequação ambiental da operação						✓

Quadro 01 - Ações ambientais da Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem

Fonte: Embratur (2002)

Gonçalves (2004) aponta quatro tipos de sistemas ambientais utilizados na hotelaria brasileira: Sistema ambiental ABIH - “Hóspedes da natureza” (baseado no programa internacional desenvolvido pela *International Hotel Environment Initiative - IHEI*); Sistema ambiental com base no método de Produção Mais Limpa (P+L) (desenvolvido pelo PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente); Sistema ambiental autônomo (sistemas específicos, especialmente desenvolvidos por alguns hotéis ou cadeias hoteleiras para o gerenciamento do consumo de água e energia, da reciclagem, ou com objetivos mais amplos) e o Sistema ambiental baseado na norma série ISO 14000.

É importante destacar o Programa de certificação em Turismo Sustentável do Instituto de Hospitalidade, expresso pela Norma Nacional para Meios de Hospedagem – Requisitos para a Sustentabilidade - NIH-54, 2004; com a missão de contribuir para que o setor do turismo incorpore práticas e procedimentos operacionais e de gestão orientados para o alcance de sustentabilidade sociocultural, econômica e ambiental. E a norma NBR 16001- 2004, da ABNT (Associação Brasileira de Normas técnicas) que estabelece requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da Responsabilidade Social, permitindo à organização formular e implementar uma política e objetivos que levem em conta as exigências legais, seus compromissos éticos e sua preocupação com a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável, além da transparência das suas atividades.

Estes tipos de projetos voltados para a Responsabilidade Social, em geral são avaliados e acompanhados pelas organizações, órgãos governamentais, institutos ou sociedade por intermédio de indicadores relacionados à qualidade de vida e ao respeito à sociedade, aos clientes e ao meio ambiente. Alguns modelos de indicadores serão apresentados no tópico seguinte.

2.1.2 Indicadores de Responsabilidade Social e Ambiental

Diante do conceito de Responsabilidade Social que considera todos os *stakeholders* envolvidos com a empresa, Ashley (2005) fornece um roteiro básico para o autoconhecimento da empresa quanto ao seu sentido para a RSE (Quadro 02). De acordo com este modelo, é necessário considerar os aspectos políticos, econômicos, ambientais e legais nas relações com os *stakeholders* para a definição da orientação estratégica da empresa no que se refere à Responsabilidade Social nos negócios.

ROTEIRO PARA AUTOCONHECIMENTO

- 1) Que valores e princípios a empresa adotará quanto a sua Responsabilidade Social diante de seus públicos (*stakeholders*)?
 - a) acionistas e investidores;
 - b) agentes financeiros;
 - c) pessoas físicas e jurídicas contratadas para trabalhar pela empresa;
 - d) concorrentes; parceiros privados, estatais e não-governamentais;
 - e) cadeia de compradores/consumidores (diretos e indiretos);
 - f) cadeia de fornecedores (diretos e indiretos);
 - g) ambiente local, regional, nacional, mundial;
 - h) comunidade local;
 - i) governo federal, regional e municipal;
 - j) gerações futuras de *stakeholders* (impactos em longo prazo);
- 2) Como a empresa conhece, mensura e analisa os impactos de suas políticas estratégicas e operações em termos de aspectos econômicos, sociais e ambientais?
- 3) Até que ponto a empresa vai formalizar e divulgar suas intenções de conduta diante de seus públicos, no que diz respeito ao quanto ela considera os aspectos ambientais, econômicos e sociais de suas decisões e operações (código de conduta da empresa)?
- 4) Quais serão os critérios para avaliar o desempenho total e o sucesso dos negócios operados pela empresa?
 - a) aspectos econômico-financeiros, pela contabilidade clássica dos demonstrativos analisados pelo mercado financeiro e de investimentos;
 - b) aspectos de desempenho da produção:
 - economia de recursos ambientais, humanos, financeiros, materiais e patrimoniais;
 - eficiência da relação entre produção e recursos utilizados;
 - eficácia para atingir as metas de produção;
 - efetividade para atingir a satisfação dos benefícios do produto/serviço; o e os objetivos estratégicos do negócio;
 - c) aspectos de satisfação nas relações de trabalho:
 - satisfação das pessoas físicas e jurídicas quanto ao desempenho da empresa no atendimento de suas expectativas de relação de trabalho;
 - atendimento dos requisitos legais no trato da empresa com seus diversos *stakeholders*;
 - programas de melhoria, além dos requisitos legais, no balanceamento de aspectos econômicos, sociais e ambientais na operação dos negócios da empresa;

- | |
|---|
| <p>d) aspectos de contribuição da empresa para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável</p> <ul style="list-style-type: none"> • análise do ciclo de vida do produto e gestão de processos quanto a seu impacto social, ambiental e econômico para a sociedade; • educação do consumidor e demais <i>stakeholders</i> quanto a consumo e emprego responsáveis pelos insumos e produtos associados ao negócio; • promoção de produção responsável ao longo da cadeia de fornecedores e compradores associada ao negócio da empresa; • promoção e aplicação de pesquisas e fóruns para o emprego de processos de produção e consumo sustentáveis. |
|---|

Quadro 02 - Roteiro para autoconhecimento e posicionamento estratégico da empresa quanto à Responsabilidade Social nos negócios

Fonte: Ashley (2005)

As empresas têm sido estimuladas a adotar indicadores que, ao espelharem o desempenho do negócio como um todo, incluam os resultados da sua conduta social (PASA, 2004). Para este estudo entende-se ser relevante conhecer indicadores de ações que geralmente são desenvolvidas referentes à RSE. Os modelos de indicadores de Responsabilidade Social Empresarial descritos neste trabalho são os Indicadores Hopkins, o ECP-Social e os Indicadores Ethos. A escolha destes modelos ocorreu devido a estes terem sido validados em outros estudos, por adotarem o conceito de RSE que aborda as relações com todos os *stakeholders* envolvidos com a empresa, e pela aplicação prática; além de serem reconhecidos e estarem presentes em vários trabalhos acadêmicos e estudos publicados pela Anpad – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração,.

2.1.2.1 Indicadores Hopkins

De acordo com Queiroz (2005, p. 94), Michael Hopkins, em 1997, definiu nove elementos de um modelo analítico, com a intenção de “permitir a visualização das dimensões e relacionamentos de uma empresa socialmente responsável”. De cada elemento foram extraídos e classificados indicadores de Responsabilidade Social, que são genéricos a todas as empresas. O modelo, com elementos, indicadores e medidas, é descrito no Quadro 03.

Esboço de indicadores e medidas	
Elemento do modelo de empresa socialmente responsável	Indicador
Nível I – Princípios de Responsabilidade Social	
Legitimidade	- Código de ética
Responsabilidade pública	- Litígios envolvendo violação de leis pela empresa - Penalidades em consequência de atividades ilegais - Contribuição para inovações - Criação de novos empregos
Arbitrio dos executivos	- Código de ética - Executivos condenados por atividades ilegais

Nível II – Processos de capacidade de resposta social		
Percepção do ambiente		- Mecanismos para examinar as questões sociais relevantes para a empresa
Gerenciamento dos <i>stakeholders</i>		- Corpo analítico para as questões sociais como parte integrante da elaboração de políticas - Existe auditoria social? Existe um relatório de prestação de contas sobre ética?
Administração de questões		- Políticas elaboradas tendo como base de análise as questões sociais
Nível III – Resultados / ações de Responsabilidade Social		
Elemento do modelo de empresa socialmente responsável	Stakeholders (assumidos)	Indicador
Efeitos nos <i>stakeholders</i> internos	Proprietários, acionistas	- Lucratividade/valor - Irresponsabilidade empresarial ou atividades ilegais - Bem-estar da comunidade - Filantropia empresarial - Código de ética
	Executivos	- Código de ética
	Funcionários	- Relações sindicato/empresa - Questões de segurança - Pagamentos, subsídios e benefícios - Demissões - Funcionários proprietários - Políticas para mulheres e minorias
Efeitos nos <i>stakeholders</i> externos	Cientes, consumidores	- Código de ética - <i>Recalls</i> de produtos - Litígios - Controvérsia pública sobre produtos e serviços - Propaganda enganosa
	Meio ambiente	- Poluição - Lixo tóxico - Reciclagem e uso de produtos reciclados - Uso de etiqueta ecológica nos produtos?
	Comunidade	- Doações empresariais para programas comunitários - Envolvimento direto em programas comunitários - Controvérsias ou litígios com a comunidade
	Fornecedores	- Código de ética da empresa - Código de ética dos fornecedores - Litígios / penalidades - Controvérsias públicas
Efeitos institucionais externos	Organização como uma instituição social	- Código de ética - Litígios genéricos - Processos por ações classistas - Melhorias nas políticas públicas e na legislação em decorrência de pressões da empresa

Quadro 03 - Modelo Hopkins: elementos, indicadores e medidas sugeridas

Fonte: Hopkins, 1997 apud Queiroz, 2005.

Estes indicadores têm como propósito, fornecer uma base para efetuar a auditoria social da empresa e contribuir para a formação de um sistema de ranking que compare as empresas entre si, assim como permitir a análise individual das organizações (QUEIROZ, 2005). Entretanto, percebe-se que este modelo, apesar de considerar o conceito amplo de Responsabilidade Social adotado neste trabalho que envolve as diversas dimensões e relações com os *stakeholders*, parece dar certa ênfase a questões éticas e legais.

2.1.2.2 Modelo ECP-Social

Gómez e Castillo (2006) apresentam uma proposta de avaliação da *performance* social para negócios sustentáveis, o ECP-social; tendo como princípio básico que a *performance* social empresarial é o reflexo das ações e reações empresariais, decorrentes dos padrões de conduta social da empresa, que dependem reciprocamente da estrutura de mercado em que atua, considerando que isso ocorre em um sistema aberto, onde há interação com outros elementos do ambiente externo influenciando e recebendo influências.

O modelo ECP-Social apresenta elementos de estrutura e de conduta e indicadores de *performance* social empresarial a partir dos processos de reações empresariais, considerando aspectos relacionados ao impacto social interno e externo (GÓMEZ; CASTILLO, 2006). As dimensões e indicadores são apresentados nos Quadros 04, 05 e 06.

Categoria	Dimensão	Elemento	Critério de análise
Estrutura de mercado	Afetados e interessados	Categorias	a. & i. de núcleo a. & i. de estratégicos a. & i. de ambiente
		Status	Natureza da relação Poder de influencia/ capacidade de produzir (re) ações de efeito
	Economia de demanda	Preferência dos clientes	Ações sociais internas Ações sociais externa
	Economia de oferta	Competição de importadores/nacionais	Quantidade de competidores nacionais e importadores
		Barreiras de entrada/saída	Poder de organização da sociedade civil Exigências de certificações ou práticas sociais

Quadro 04 - Dimensões e elementos da categoria de estrutura de mercado com interpretação social
Fonte: Pasa (2004), p. 95

De acordo com Pasa (2004, p.95), os afetados & interessados (a. & i) considerados essenciais para a sobrevivência da empresa fazem parte do núcleo; enquanto os grupos que são importantes para a organização em particular porque apresentam oportunidades e riscos são chamados de estratégicos; e os afetados & interessados de ambiente são todos aqueles outros que não estão contemplados nas categorias anteriores, mas que não devem ser esquecidos. A distribuição dos afetados & interessados entre estes grupos depende de cada empresa, assim como a organização destes e o poder que exercem. O status dos *stakeholders* pode exercer influências determinantes e importantes nas decisões gerenciais, inclusive na conduta referente à RSE.

Na dimensão economia de demanda, Pasa (2004) ressalta a “preferência dos clientes”, visto que um dos objetivos das ações sociais empresariais são atributos de decisão de compra considerados pelos clientes; e para a economia de oferta, destaca a quantidade de

competidores, o poder de organização da sociedade civil e as exigências de certificações ou práticas sociais.

De acordo com Gómez e Castillo (2006), a conduta social constitui-se de um conjunto de dimensões relacionadas ao processo de administração geral, marketing e comunicação, gestão da cadeia logística, pesquisa e desenvolvimento, manufatura, meio ambiente, finanças, gestão de pessoas, assuntos políticos e jurídicos (Quadro 05).

Categoria	Dimensão	Elemento	Critério de análise
Conduta social	Administração geral	Valores e compromissos éticos	Adoção e abrangência da declaração dos valores e do código de ética Forma de disseminação dos valores e princípios éticos
		Estrutura organizacional	Evidência da prática da gestão participativa Valorização da diversidade Eliminação da discriminação
		Controles sociais	Auditorias interna e externa Normas e regras disciplinares
	Marketing e comunicação	Comunicação com os a. & i.	Comunicação dos danos potenciais dos produtos Seleção de elementos de promoção dos produtos, marca e da empresa Divulgação dos processos e resultados sociais Reclamações de consumidores/clientes
	Gestão da cadeia logística	Relacionamento com a cadeia logística	Exigência do cumprimento do CLT Prática da Declaração dos Direitos Humanos Eliminação do trabalho infantil
	P & D	Design de produtos	Seleção de MP alternativas Análise do ciclo de vida dos produtos
	Manufatura	Qualidade e segurança dos produtos	Qualidade dos produtos Segurança dos produtos
	Meio ambiente	Tecnologias mais limpas	Programas de redução de resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas Educação ambiental
	Finanças	Gestão de recursos financeiros	Boa governança empresarial Política de investimentos sociais
	Gestão de pessoas	Relações humanas	Relação com os sindicatos e liberdade de associação Comportamento frente a demissões e aposentadoria Exercício do voluntariado
		Recursos humanos	Participação nos resultados Prevenção de doenças ocupacionais Existência de programas de desenvolvimento e capacitação profissional e pessoal Programas de benefícios
	Assuntos políticos	Governo e assuntos políticos	Contribuição para campanhas políticas Prática anticorrupção e propinas Prática de lobby e influência política
	Assuntos jurídicos	Respeito e prática de legislações	Trabalhistas Consumidor Ambientais Comerciais Fiscais

Quadro 05 - Dimensões e elementos da categoria de conduta social

Fonte: Pasa (2004), 103

As dimensões e elementos de conduta social referem-se ao comportamento que as empresas seguem para ajustar-se ou adequar-se ao mercado em que operam, representando o processo de decisão e às relações internas da empresa (PASA, 2004).

Os indicadores que permitem identificar a *performance* social são considerados como referentes às categorias de afetados & interessados internos e externos (GÓMEZ; CASTILLO, 2006), conforme apresentado no Quadro 06.

Categoria	Dimensão	Elemento	Critério de análise
<i>Performance social</i>	Impactos sobre os a. & i. internos	Retenção de talentos	Índice de rotatividade de pessoal
		Nível de satisfação do trabalho	Clima organizacional Número de greves e paralisações Evidência do comprometimento e envolvimento com a empresa
		Nível de segurança e saúde ocupacional	Número de acidentes de trabalho com afastamento Número de acidentes de trabalho com nortes Número de acidentes de trabalho com invalidez Número de casos de doenças ocupacionais com afastamento Número de casos de doenças ocupacionais com morte Número de casos de doenças ocupacionais com invalidez Número de horas/ano de treinamento/orientação em segurança, saúde ocupacional e pessoal
	Impactos sobre os a. & i. externos	Envolvimento com a comunidade	Contribui com melhorias na infra-estrutura ou no ambiente local que possam ser usufruídas pela comunidade Aumento da qualidade de vida da população: - educação - saúde
		Liderança e influência social	Possui membros de todos os níveis hierárquicos envolvidos com projetos sociais Participação e envolvimento em projetos sociais governamentais
		Imagem organizacional	Índice de rejeição da marca Proporção de empregos ofertados x supridos Grau de satisfação do cliente
		Preocupações com as futuras gerações	Número de acidentes com contaminação do solo Número de acidentes com contaminação da água Número de acidentes com contaminação do ar Número de vítimas por consumo do produto Número de vítimas por mau uso do produto/embalagem/componentes Número de acidentes com mortes Número de acidentes com invalidez

Quadro 06 - Categorias, dimensões e elementos de *performance* social

Fonte: Pasa (2004), 122

Os elementos que compõem a categoria impacto social sobre afetados & interessados internos referem-se às evidências de retenção de talentos, nível de satisfação no trabalho e de segurança e saúde ocupacional; e os elementos da dimensão afetados & interessados externos tem como objetivo tornar evidente o resultado do impacto social gerado; tendo como critérios a evidência de envolvimento da empresa com a comunidade, do exercício da liderança e

influência social, da imagem organizacional, e da preocupação com as futuras gerações (PASA, 2004).

Vale ressaltar a imagem organizacional como elemento da *performance* social, resultado da conduta social, evidenciando a relação da Responsabilidade Social Empresarial com o Gerenciamento de Impressões e a imagem da organização.

2.1.2.3 Indicadores Ethos

Segundo o conceito adotado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2005), a RSE é definida pela relação que a empresa estabelece com todos os seus públicos (*stakeholders*) no curto e no longo prazo, envolvendo inúmeras organizações de interesse civil, social, e ambiental, além daqueles usualmente reconhecidos pelos gestores - público interno, acionistas e consumidores/clientes (INSTITUTO ETHOS, 2007).

O Instituto Ethos (2007) organizou a estrutura dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (2007), um instrumento de conscientização, aprendizado e monitoramento da RSE, em sete tópicos, conforme apresentado no Quadro 07.

Valores, transparência e governança	
Auto-regulação da conduta	1. Compromissos éticos
	2. Enraizamento na cultura organizacional
	3. Governança empresarial
Relações transparentes com a sociedade	4. Relações com a concorrência
	5. Diálogo e engajamento das partes interessadas (<i>stakeholders</i>)
	6. Balanço social
Público interno	
Diálogo e participação	7. Relações com sindicatos
	8. Gestão participativa
Respeito ao indivíduo	9. Compromisso com o futuro das crianças
	10. Compromisso com o desenvolvimento infantil
	11. Valorização da diversidade
	12. Compromisso com a não discriminação e promoção da equidade social
	13. Compromisso com a promoção da equidade de gêneros
Trabalho decente	14. Relações com trabalhadores terceirizados
	15. Política de remuneração, benefícios e carreira
	16. Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho
	17. Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade
	18. Comportamento nas demissões
Meio ambiente	19. Preparação para aposentadoria
Responsabilidade frente as gerações futuras	20. Comprometimento da empresa com a melhoria da qualidade ambiental
	21. Educação e conscientização ambiental
Gerenciamento do impacto ambiental	22. Gerenciamento dos impactos sobre o meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços
	23. Sustentabilidade da economia florestal
	24. Minimização das entradas e saídas de materiais

Fornecedores	
Seleção de parceria com fornecedores	25. Critérios de seleção e avaliação de fornecedores
	26. Trabalho infantil na cadeia produtiva
	27. Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva
	28. Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
Consumidores e clientes	
Dimensão social do consumo	29. Política de comunicação comercial
	30. Excelência no atendimento
	31. Conhecimento e gerenciamento de danos potenciais dos produtos e serviços
Comunidade	
Relações com a comunidade local	32. Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade do entrono
	33. Relações com organizações locais
Ação social	34. Financiamento da ação social
	35. Envolvimento com a ação social
Governo e sociedade	
Transparência política	36. Contribuições para campanhas políticas
	37. Construção da cidadania pelas empresas
	38. Práticas anticorrupção e antipropina
Liderança social	39. Liderança e influencia social
	40. Participação em projetos sociais governamentais

Quadro 07 - Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial 2007

Fonte: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2007)

Estes modelos, os indicadores Hopkins, ECP-Social e Ethos, contribuíram com esta pesquisa no sentido de nortear as observações, para identificar aspectos da cultura e da identidade das empresas relacionados à RSE, descrever e agrupar as práticas utilizadas pelas empresas de acordo com as dimensões, identificando a interação com os diversos *stakeholders*. Apesar dos construtos de estrutura de mercado e *performance* social, do modelo ECP-Social não serem objeto direto deste estudo, estão estreitamente relacionados com a RSE.

De acordo com Matos e Silva (2004), a análise da Responsabilidade Social está diretamente relacionada à ética e a moral, pois envolve a maneira como a empresa conduz seus relacionamentos internos e externos; e o conteúdo e a força da cultura organizacional influenciam o comportamento ético. É a cultura organizacional que possibilita a formação da empresa-cidadã, que resgata os princípios éticos e morais da organização e o desenvolvimento da Responsabilidade Social. A cultura organizacional fornece o quadro de referência que possibilita a escolha dos valores, das normas e dos costumes, a escolha entre ser ou não uma organização ética. Sob o prisma da análise organizacional, a Responsabilidade Social apresenta uma correlação positiva com os princípios da cultura organizacional (MATOS; SILVA, 2004).

Considerando a relação da Responsabilidade Social com a cultura e conseqüentemente com a identidade, a imagem e a reputação organizacional, estes assuntos são abordados no tópico seguinte.

2.2 Cultura, Identidade, Imagem e Reputação Organizacional

O conceito de imagem organizacional, de acordo Hatch e Shultz (2004), está inter-relacionado, em um processo dinâmico, com a cultura e a identidade da organização. E a comunicação da imagem pode ser de extrema importância para os resultados da organização, portanto, torna-se relevante abordar neste trabalho as relações de interdependência entre cultura, identidade e imagem; assim como a reputação em nível organizacional, que é um assunto que está interligado à identidade e à imagem. De acordo com Dutton e Dukerich (1991), a imagem corporativa pode ser melhor entendida em relação a outros dois construtos: a identidade e a reputação organizacional.

2.2.1 Cultura organizacional

A dimensão cultural é central em todos os aspectos da vida organizacional, sendo a cultura organizacional significativa para o entendimento da vida organizacional em toda sua riqueza e variação – comportamento, eventos sociais, instituições e processos (ALVESSON, 2002).

De acordo com Morgan (1996), a palavra cultura derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavar, e de desenvolver a terra. Ao falar-se de cultura, referia-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos; sendo este termo também utilizado para fazer referência ao grau de refinamento evidentes em tais sistemas de crenças e práticas. Todavia, atualmente, o conceito de cultura é usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

O conceito de cultura organizacional, segundo Alvesson (2002) pode ser usado como uma variável ou como uma metáfora para a organização. De acordo com Cooper e Argyris

(2003), na primeira perspectiva, a cultura é vista como algo que a organização “tem”; e na segunda perspectiva, a cultura organizacional diz respeito a algo que a organização “é”.

Na primeira visão, a cultura é um dos vários subsistemas que compõem a organização. Motta e Vasconcelos (2002) destacam que a organização é um sistema, composto de subsistemas (conjunto que tem partes diferentes, mas que funcionam de forma integrada), onde um destes é o subsistema humano e cultural formado pelo conjunto de indivíduos da organização e suas respectivas “subculturas” ou “visões de mundo” e pela cultura oficial da empresa formada por regras, padrões, valores e formas de comportamento.

Para Schein (1984), a cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos, que um grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. E esses pressupostos, quando funcionam bem o bastante para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta de perceber, pensar, e sentir-se em relação aqueles problemas. Ainda de acordo com Schein (1984), a cultura pode ser percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e valores que permeiam a organização, além dos objetos visíveis da mesma, como a arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração. Esta definição é considerada funcionalista.

Na segunda visão de metáfora, a cultura permeia a organização inteira, está em todos os lugares nos quais encontram-se pontos que envolvem significados compartilhados; podendo ser, por exemplo, expressada e reproduzida nas estruturas organizacionais formais, planos estratégicos, sistemas administrativos, e assim por diante (ALVESSON, 2002). Ressalta-se que esta é a visão adotada neste trabalho. Assim, a cultura organizacional pode ser descrita como o conjunto de valores e pressupostos de uma organização, a forma como ela atua. Alvesson (2002) aponta que a cultura pode ser compreendida como um sistema de símbolos (um objeto, uma palavra ou declaração, um tipo de ação ou um fenômeno material que representa algo de forma ambígua) e significados (como um objeto ou expressão social é interpretada) comuns, que provê o compartilhamento de regras por aspectos cognitivos e afetivos da sociedade na organização e o significado por meio do qual elas são moldadas e expressas.

Hatch e Schultz (1997, p. 359) afirmam que a cultura deve ser percebida como um contexto simbólico no qual são formadas as interpretações da identidade e onde são formuladas intenções para influenciar a imagem, “envolve todos os membros da organização, origina e se desenvolve em todos os níveis hierárquicos e é fundamentada em uma ampla base

histórica que é percebida pelos aspectos materiais (artefatos) de uma organização”. Estes autores destacam ainda que o contexto cultural de uma organização influencia tanto as iniciativas gerenciais na intenção de influenciar a imagem, quanto às interações cotidianas entre os membros da organização e suas audiências externas.

Para identificar e analisar a cultura organizacional, Freitas (1991) destaca a possibilidade de examinar aspectos relacionados ao conteúdo (conjunto de pressupostos dos fundadores, dos líderes e dos empregados; as experiências atuais para solução de problemas e as formas de aprendizagem) e à força (importância dos pressupostos compartilhados; abrangência desse compartilhamento; e clareza de que alguns pressupostos são mais importantes do que outros).

Neste sentido, Curvello (2005), aponta que para decifrar a cultura, o pesquisador, precisaria inferir o conteúdo (a partir de manifestações culturais, como as falas, as maneiras de fazer as coisas, os sentimentos compartilhados); atender para as qualificações e status dos investigadores (se o que é revelado pode ser afetado por quem faz a investigação); e estimar a força da cultura (com base na proporção dos membros que demonstram compartilhar as manifestações como atributos físicos, práticas, expressões, sentimentos, etc.).

De acordo Overbeeke e Snizek (2005), embora não exista total concordância sobre que dimensões ou componentes compõem o conceito de cultura organizacional, há alguns consensos sobre como esta pode ser analisada. Geralmente é empregada uma perspectiva interna, ou seja, analisa-se a cultura organizacional por meio da observação de seus empregados ou sobre as suas percepções dos valores das suas empresas, práticas empresariais, ou analisando vários documentos interiormente distribuídos, como a declaração de missão de uma companhia, metas, plano estratégico, e assim sucessivamente.

Entretanto, considerando que a cultura corporativa já não é invisível ao mercado, podendo inclusive ser comunicada pelo *web site* corporativo, Overbeeke e Snizek (2005), defendem que por intermédio de uma análise cuidadosa, os valores de uma companhia, sistema de convicções (crenças), práticas empresariais, e estratégia geral de mercado, junto com outros elementos de sua cultura podem ser encontrados em seus *web sites*.

Ressalta-se que a abordagem utilizada nesta pesquisa considera a cultura organizacional como metáfora, algo que a organização é. Desta forma, a adoção deste modelo de Overbeeke e Snizek (2005), para analisar a cultura organizacional, deve-se à conveniência e facilidade de acesso a informações, e a possibilidade de análise de aspectos da cultura externamente comunicada, que quando combinada com dados interiormente coletados,

permite uma avaliação mais ampla; entretanto este será adaptado ao conceito de cultura adotado.

Como dimensões principais de cultura corporativa encontradas em *web sites*, Overbeeke e Snizek (2005), consideram as práticas corporativas; a interface corporação e sociedade; a aparência do *web site*, e a visibilidade global da cultura corporativa de uma companhia em seu *web site*. Estas cinco dimensões são subdivididas em 23 sub-dimensões, porém para esta pesquisa, pelo foco ser em aspectos da cultura relativos à RSE, parece pertinente considerar as seguintes dimensões: **práticas corporativas** (logomarca, menção ao fundador, menção a prêmios para funcionários, menção a prêmios para a empresa, menção a figura heróica); **valores corporativos** (menção da declaração de missão, menção a valores, menção a crenças, menção a estratégia, menção a objetivos); **corporação e sociedade** (menção a código de conduta, corporação com consciência ambiental, ênfase nas necessidades do consumidor, corporação contribui para a sociedade); e, **cultura corporativa** (menção a cultura corporativa, menção a elementos da cultura corporativa e quanto a cultura corporativa é representada no site).

Considera-se que compreendendo a cultura organizacional, por perspectivas tanto internas quanto externas, pode-se alcançar informações mais consistentes sobre a identidade da organização, devido à relação existente entre estes construtos.

2.2.2 Identidade organizacional

A identidade organizacional pode ser considerada como aquilo que é central, distintivo e duradouro sobre o caráter da organização (ALBERT; WHETEN, 1985). Os aspectos centrais são ligados a crenças, valores e normas da empresa; os distintivos relacionam-se a exclusividade da organização; e os duradouros são os que garantem a continuidade da empresa. Desta forma, a identidade pode ser considerada como a descrição do o que os membros acreditam ser o modo ser da organização (DUTTON; DUKERICH, 1991), referindo-se ao que os membros percebem, sentem e pensam sobre suas organizações, sendo fundamentada em símbolos e significados da cultura organizacional como contexto simbólico interno para o seu desenvolvimento e manutenção (HATCH; SHULTZ, 1997).

Destaca-se ainda que a identidade diz respeito ao que uma organização é (BALMER, 1998), estando estreitamente relacionada à sua estratégia, cultura, filosofia, área de atuação e comunicação. Assim, os objetivos, a missão, as práticas e os valores da organização

contribuem para dar forma a identidade organizacional, diferenciando uma organização das outras aos olhos dos seus membros (SCOTT; LANE, 2000).

Machado (2005, 2003) destaca que por meio de traços da cultura é possível compreender a identidade organizacional, pois os elementos culturais fornecem uma compreensão das representações da organização, revelando não o que é comum a todas as organizações, mas o que é peculiar e particular, como os traços da identidade. Em uma organização, a identidade, definida a partir de representações construídas por seus atores organizacionais, orienta a ação desses indivíduos no contexto do seu trabalho nas empresas; sendo a identidade organizacional flexível e mutável, como “o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional” (MACHADO, 2005, 2003).

Considerando a relação da identidade com a imagem, Gioia, Schultz e Corley (2000) declaram que enquanto a identidade é associada à visão interna da empresa, a imagem está também ligada a uma visão externa; e qualquer deterioração da imagem pode constituir um risco para a identidade organizacional. Ou qualquer alteração na identidade reflete na imagem. Ressalta-se então a idéia deste estudo de que para entender os efeitos da RSE é necessário analisar a cultura, a identidade e a imagem organizacional.

Hatch e Shultz (2004) afirmam que a identidade organizacional é formada com o passar do tempo por um processo de comparações e reflexões intra-organizacionais ordenadas, envolvendo a cultura e a imagem (Figura 01).

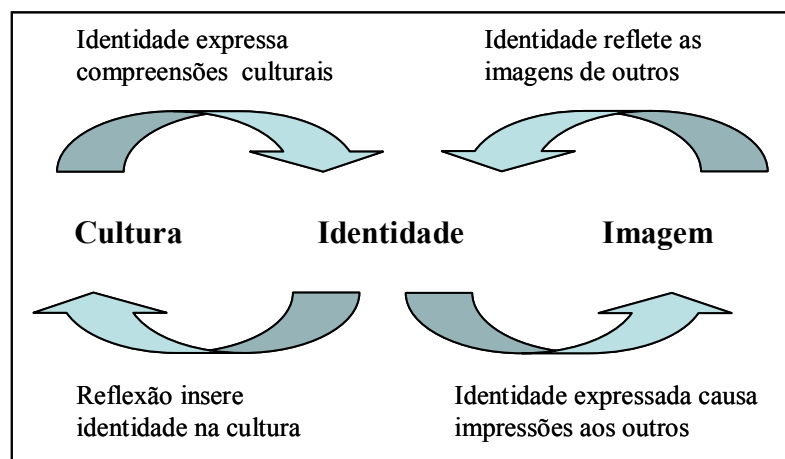


Figura 01 - Modelo da dinâmica da identidade organizacional
Fonte: Hatch e Shultz (2004)

Existem quatro processos que interligam a identidade, a cultura e a imagem: espelho, no qual a identidade reflete imagens que os membros externos têm da organização; reflexão que faz com que a identidade seja inserida nas compreensões culturais; expressão, na qual a

cultura se faz conhecida por compreensões da identidade, e impressão que são expressões de identidade causando impressões em outros (HATCH; SHULTZ, 2004).

Esse modelo ilustra a relação da identidade mediada entre a imagem que os *stakeholders* possuem das organizações e o entendimento da cultura de duas formas. O processo de reflexão da identidade organizacional em imagens dos *stakeholders*, refletindo em “quem nós somos” descreve a influência de imagens de *stakeholders* na cultura organizacional. O processo de expressão de compreensões culturais na identidade e o uso destas expressões de identidade para impressionar os outros descreve a influência de cultura organizacional nas imagens que os outros possuem da organização. As ligações entre cultura e imagem mostram a forma pela qual a auto-definição organizacional interna e externa constrói a identidade (HATCH; SHULTZ, 2004).

Desta forma, entende-se que a cultura pode ser vista como grande responsável pela formação da identidade da organização, estando relacionada à forma de gestão, processos produtivos e relações inter-pessoais, entre outros, assim como pela formação da imagem da organização no contexto externo. De forma cíclica o ambiente externo também pode influenciar a cultura organizacional (e ser influenciado), e quanto melhor adaptada ao contexto, a cultura oferecerá possibilidade de melhores resultados para a organização, em relação a imagem e reputação positiva, destacando neste estudo os aspectos relacionados à RSE.

Pode-se afirmar ainda que o uso do Gerenciamento de Impressões influencia a formação da identidade, nesse processo dinâmico, especialmente na formação e reflexo da impressão; gerando influências também para a cultura, a imagem e a reputação da organização, quanto a Responsabilidade Social Empresarial.

Machado (2003) destaca que ao abordar a identidade, é importante compreender que ela é fonte de estruturação da ação por parte de indivíduos, grupos ou organizações. Portanto relaciona-se com a forma pela qual a organização pratica, ou não, a Responsabilidade Social Empresarial, e como os seus membros a descrevem quanto a este assunto. Como a abrangência da identidade não se restringe aos limites internos da organização, incluindo o ambiente externo, especialmente em casos associados à imagem (MACHADO, 2003), é importante compreender como a identidade organizacional relaciona-se com a imagem organizacional, ou seja, entender a relação entre o que membros internos e externos, respectivamente, pensam e sentem sobre a organização.

2.2.3 Imagem organizacional e Reputação organizacional

A literatura organizacional possui foco em aspectos internos relacionados à imagem, visto que em organizações complexas e extremamente descentralizadas, a necessidade de criar clareza dos objetivos e aumentar o significado do trabalho, buscando produtividade e qualidade intensifica a necessidade do gerenciamento da imagem interna da organização, muito utilizada para “trabalhar” conceitos, normas e valores da cultura da organização e da identidade entre seus membros. Contudo, a literatura de marketing dá ênfase à função externa do conceito de imagem.

A imagem organizacional é considerada por Rabaça e Barbosa (2001) como o conjunto de impressões e opiniões subjetivas do público com relação a uma empresa ou organização; e desta forma a imagem junto à opinião pública influenciará a compreensão e a receptividade da população para com as atividades da empresa. Nesse sentido, Hatch e Shultz (2004) consideram a imagem como o conjunto de pontos de vista dos *stakeholders* externos sobre a organização.

De acordo com Alvesson (1990), a comunicação da imagem pode acontecer por intermédio de ações orquestradas que tentam influenciar a impressão pública, porém a imagem também é influenciada pelas interações cotidianas entre os membros das organizações e suas audiências externas; destacado a importância do uso adequado do Gerenciamento de Impressões.

Considerando que as organizações, na maioria das vezes, utilizam a comunicação empresarial para transmitir a sua imagem ao mercado, Cahen (2005) afirma que um dos objetivos permanentes da comunicação empresarial é conscientizar a opinião pública, em todos os segmentos e níveis de que a empresa, do ponto de vista humanístico, é excelente “cidadã”, tanto do país quanto das comunidades onde atua, e envida todos os esforços possíveis e/ou que estiverem ao seu alcance no sentido de contribuir para a obtenção: do bem-estar psico-social, do desenvolvimento econômico, social, cultural e educacional e da saúde física e mental do país, das comunidades e indivíduos; da proteção do meio ambiente; que tem total consciência de que seus empregados são a sua maior força, e faz o possível para oferecer um sistema justo de remuneração e promover o bem-estar psico-sócio-econômico e físico a este grupo.

Flannery (1997) destaca que a imagem socialmente responsável pode ser uma ferramenta efetiva para a empresa comunicar suas intenções sociais aos *stakeholders* externos e influenciar o comportamento dos *stakeholders* internos; pois ao comunicar uma imagem

socialmente responsável a empresa pode promover mudanças nas convicções prévias dos seus *stakeholders*. Entende-se que estas convicções refletem na identidade, imagem e reputação da organização.

Em geral, o conceito de reputação está relacionado com o conceito de imagem organizacional. Shenkar e Yaar (1997) definem a imagem como um termo mais utilizado em marketing e que está mais relacionado à marca da organização, que é avaliada por clientes ou candidatos a clientes no momento de decisão de compra, e que possui como determinantes a percepção do cliente em relação à qualidade dos produtos e serviços e ao sucesso da empresa. A reputação é considerada uma definição mais apropriada para uma visão geral de negócios, que está relacionada à organização como um todo, que é avaliada periodicamente por gestores e analistas financeiros; e que envolve questões como qualidade de gestão, qualidade de produtos / serviços, processos, inovação, valor como investimento em longo prazo, solidez financeira, capacidade para atrair e criar pessoas talentosas, responsabilidade para com a comunidade / ambiente e utilização sábia dos recursos da sociedade (SHENKAR; YAAR, 1997). Portanto, teria repercussões em relação a atrativos para investidores e confiança dos clientes no produto / serviço, o que explica o investimento das empresas em comunicação. Percebe-se então uma forte ligação entre os construtos reputação e imagem.

Em uma tentativa para resumir os elementos comuns entre definições diferentes de reputação organizacional, Gotsi e Wilson (2001) descrevem o conceito de reputação organizacional como dinâmico, que leva tempo para construir e administrar, que possui uma relação bilateral com o conceito de imagem da empresa (reputações corporativas são largamente dependentes nas imagens cotidianas que as pessoas formam de uma organização, baseado no comportamento, comunicação e simbolismo da companhia, enquanto ao mesmo tempo reputações corporativas podem influenciar as imagens cotidianas dos *stakeholders* de uma empresa); que cristaliza a posição percebida de uma companhia em relação à concorrência. Destaca-se ainda que diferentes *stakeholders* possam conceber reputações diferentes da mesma companhia baseado no seu próprio quadro econômico, social e pessoal.

Considerando a reputação, a imagem e a identidade, no contexto organizacional, Brown et al. (2006) afirmam que esses construtos possuem papéis fundamentais, para entender as relações dos indivíduos com as organizações. Por intermédio de uma revisão teórica estes autores descrevem um modelo que ilustra as correlações entre estes construtos (Figura 02).

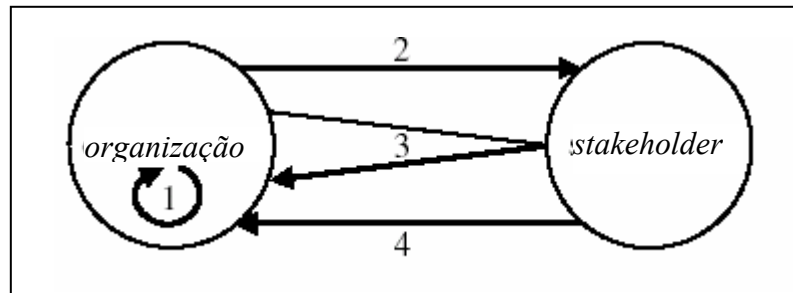


Figura 02 - Pontos de vista fundamentais da organização

Fonte: Brown et al. (2006), p. 100

O ponto de vista um refere-se à identidade, que pode ser considerada como o que os membros internos realmente pensam sobre as características da organização e como ela atua - um reflexo da cultura. O segundo, traz o conceito de imagem planejada como o conjunto de atributos e características que a organização quer que os representantes de vários grupos de *stakeholders* associem a organização - como a administração quer que a organização seja percebida (BROWN et al., 2006), podendo-se concluir que a idéia que as pessoas têm da empresa pode ser gerenciada e que, portanto a identidade corporativa pode ser gerenciada, relacionando-se a construção da imagem planejada com o uso do Gerenciamento de Impressões, como por exemplo, a identidade de uma empresa socialmente responsável, como é tratada neste estudo.

O terceiro ponto de vista, imagem interpretada, pode ser considerado como a interpretação, por parte dos grupos de *stakeholders*, da imagem transmitida pela organização por meio de processos de comunicação, pelo próprio serviço ou pelo uso do Gerenciamento de Impressões. E o ponto de vista quatro refere-se à reputação que é de fato uma percepção da organização segurada por *stakeholders* externos (BROWN et al., 2006). Pode-se entender que a reputação depende da identidade e da imagem transmitida pela organização, assim como dos padrões, valores e crenças dos *stakeholders* que interpretam o que lhes é transmitido e comunica a outros (pessoas ou grupos); ressaltando a importância de conhecer a visão dos clientes, por exemplo, em relação à RSE, para analisar a imagem organizacional sobre esse tema. Estes pontos de vista que compõem o modelo de Brown et al. (2006), são descritos no Quadro 08.

Construto	Ponto de vista	Descrição breve	Associações mentais
Identidade	1. “Quem somos nós como uma organização”?	Associações mentais sobre a organização segurada por membros organizacionais	Associações de membros organizacionais
Imagem planejada	2. “O que quer a organização que outros pensem da organização”?	Associações mentais sobre a organização que os líderes de organização querem que as audiências importantes tenham	Associações planejadas
Imagem interpretada	3. “O que a organização acredita que os outros pensam da organização”?	Associações mentais que os membros da organização acreditam que outros fora de organização têm sobre a organização	Associações interpretadas
Reputação	4. “O que os <i>stakeholders</i> acham na verdade da organização”?	Associações mentais sobre a organização de fato seguradas por outros fora da organização	Associações empresariais (organizacional)

Quadro 08 - Pontos de vistas fundamentais da organização

Fonte: Adaptado de Brown et al. (2006)

Em questões referentes à RSE, destacando o papel do consumidor, entende-se que quando este recebe uma comunicação adequada, que demonstre claramente que as práticas de RSE estão inseridas no contexto maior de princípios e valores que permeiam todos os relacionamentos da empresa, e torna-se sensibilizado e mobilizado para o consumo consciente, pode se tornar um ativo agente indutor do aprofundamento da RSE daquela empresa e valorizador da reputação organizacional (INSTITUTO AKATU, 2008).

Portanto, entende-se que há relações entre a cultura e a identidade, assim como a aplicabilidade do Gerenciamento de Impressões para construção da imagem e da reputação da empresa em relação à Responsabilidade Social Empresarial. Desta forma, torna-se importante compreender como o Gerenciamento de Impressões pode ser aplicado nas organizações.

2.3 Gerenciamento de Impressões

O Gerenciamento de Impressões pode ser entendido como tentativas conscientes (ou inconscientes), de controlar as imagens que são projetadas durante as interações sociais, por meio de comportamentos que visam criar uma imagem social desejada (SCHLENKER, 1980). Para Goffman (1959, p. 13), “independente do objetivo particular que o indivíduo tenha em mente, e da razão desse objetivo, será do interesse dele regular a conduta dos outros, principalmente em relação à maneira como o tratam”; envolvendo a tentativa de estabelecer o significado ou o propósito de interações sociais, as quais dirigirão as ações das pessoas, ajudando a projetar as expectativas de papéis, o que se espera de cada um.

O conceito de GI, por vezes é descrito como sendo semelhante a auto-apresentação que, de acordo com Michener, DeLamater e Myers (2005), é considerada como algo inerente a toda interação social, sendo processos por meio dos quais as pessoas tentam controlar as impressões que os outros formam a respeito delas; destacando que estes processos podem, ou não, ocorrer de forma consciente. Porém, de acordo com Baumeister (1982), o Gerenciamento de Impressões é um tipo de auto-apresentação que envolve uma motivação prévia do ator para obter benefícios da audiência, ou seja, é realizado de forma consciente.

Com base nos estudos do GI em nível individual, autores como Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), Gardner e Martinko (1988), Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995) adaptaram a teoria do Gerenciamento de Impressões para sua aplicação às organizações. Nessa perspectiva, Mendonça (2003) afirma que o processo de Gerenciamento de Impressões compreende todas as atividades que um ator social, podendo ser um indivíduo, um grupo ou uma organização, desenvolve no sentido de controlar o modo como os outros o vêem, visando à criação de uma imagem social desejada. Bolino et al (2008) destacam que da mesma maneira que os indivíduos usam GI para influenciar as percepções que outros têm deles, representantes organizacionais e porta-vozes também o fazem para influenciar o modo como os outros vêem a organização como um todo. Desta forma, acredita-se que o Gerenciamento de Impressões seja utilizado pelas organizações com o objetivo de transmitir uma imagem desejada por seus clientes, funcionários e todos os demais grupos envolvidos com a organização.

Pode-se considerar que o objetivo da criação da imagem empresarial está relacionado à necessidade de legitimação da imagem da organização no seu ambiente de atuação. Para Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), em busca da legitimação organizacional, o GI pode ser compreendido como um processo de comunicação onde são criadas e enviadas mensagens da organização para uma audiência com o objetivo de transmitir uma determinada imagem ou impressão desta. Nesse processo as organizações podem empreender estratégias e táticas com o objetivo de influenciar as impressões de seus públicos em relação à sua atratividade, efetividade, sucesso, integridade, Responsabilidade Social, confiabilidade, poder coercitivo ou dependência e vulnerabilidade (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003).

Diante do fato de a Responsabilidade Social Empresarial estar tornando-se um fator de avaliação e preferência para investidores e consumidores (TENÓRIO, 2004), passando a fazer parte do papel a ser desempenhado pelas organizações, entende-se o Gerenciamento de

Impressões como importante ferramenta para a comunicação de uma imagem organizacional socialmente responsável.

De acordo com Morsing e Schultz (2006), ao comunicar iniciativas éticas e socialmente responsáveis, as empresas podem evocar fortes e positivas reações dos seus *stakeholders*, internos ou externos, sendo a comunicação da RSE definida como o desenvolvimento e distribuição de informações, por iniciativa própria, a respeito das suas práticas. Entretanto, as empresas correm os riscos de, ao se engajarem excessivamente nesse tipo de comunicação, provocarem expectativas muito elevadas em seus *stakeholders*, aumentando as cobranças dos mesmos ou até o descrédito quanto à autenticidade da imagem socialmente responsável apresentada (MORSING; SCHULTZ, 2006).

Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) apontam os padrões socioculturais e o tipo de atividade da organização como elementos que estabelecem a imagem a qual a organização deva criar e/ou manter. A avaliação da sociedade em relação à imagem criada pela empresa, na maioria das vezes, é feita por meio das ações de comunicação empresarial da organização, que podem ser representadas pelas formas de operacionalização das estratégias e táticas de Gerenciamento de Impressões. Nesse sentido, Corrêa e Vieira (2008) apontam que para uma empresa passar a ser vista como socialmente responsável, dois requisitos são necessários: que ações socialmente responsáveis estejam incrustadas na visão, missão e valores da empresa, havendo uma mudança no comportamento; e que estas ações sejam divulgadas.

Os benefícios do Gerenciamento de Impressões para o ator, destacados por Schlenker (1980) são, descrições públicas das características que possuem, das coisas pelas quais são responsáveis, e dos modos como vêm o mundo, podendo-se afiançar identidades que maximizam a estima pública e os resultados a serem recebidos. Entende-se que uma organização também pode obter benefícios semelhantes. Em relação à Responsabilidade Social Empresarial, Flannery (1997) afirma que o GI tem três funções significantes: serve como meio para comunicar uma imagem corporativa socialmente responsável, alinha a empresa com o comportamento que a sociedade espera para situações específicas, e convida ao diálogo entre negócio e sociedade. Percebe-se então a aplicação do Gerenciamento de Impressões para a comunicação da Responsabilidade Social Empresarial.

O GI pode ser considerado uma ferramenta importante na formação da imagem empresarial e no processo de legitimação; visto que as organizações consomem recursos da sociedade, e a sociedade, por sua vez, avalia a utilidade e a legitimidade das atividades das organizações, sendo a legitimidade um *status* conferido quando os *stakeholders* endossam e

dão suporte aos objetivos e a atividades das organizações (PFEFFER; SALANCIK, 1978 apud MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003, p. 42).

Com o objetivo de formar a sua imagem, considera-se que as organizações podem utilizar o GI para ilustrar suas estruturas e ações de modos pretendidos para obter endosso e suporte (SCHLENKER, 1980). Alvesson (1990) tem uma visão semelhante ao afirmar que o objetivo do gerenciamento da imagem é produzir um retrato, com certo apelo, de uma organização para vários públicos (empregados, consumidores, acionistas, governo etc.) e posicioná-la de um modo positivo; e isto pode ser conseguido de vários modos e pelo uso de uma série de estratégias de gerenciamento de imagem como salientar pontos positivos, ou encobrir ou desviar a atenção de aspectos ruins da organização.

De acordo com Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), gerenciar impressões é um fenômeno amplo, no qual se tenta influenciar as percepções e comportamentos de outros, controlando a informação que eles recebem; e assim as organizações usam o GI para criar e aumentar imagens desejáveis apresentando informação a audiência-alvo que são diretamente relacionadas à organização. Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) apontam que as organizações podem desempenhar estratégias e táticas de GI no sentido de controlar as impressões de seus públicos-chave em relação, especificamente, às questões de Responsabilidade Social.

É importante ressaltar que o ator no processo de Gerenciamento de Impressões organizacional não é constante, existindo uma variedade de indivíduos que usam as estratégias e táticas em nome da organização como gestores, pessoal de relações públicas, responsáveis por recrutamento, ou até mesmo publicações escritas e o *web site* corporativo; além disso, cada um destes atores pode estar se ocupando ao mesmo tempo de GI, porém usando táticas diferentes e com objetivos distintos, resultando em tipos múltiplos de Gerenciamento de Impressões que acontecem simultaneamente; tornando o fenômeno complexo para ser estudado (BOLINO et al, 2008).

Destaca-se que os representantes e líderes organizacionais utilizam Gerenciamento de Impressões porque acreditam que tal comportamento melhorará as relações da organização com seus públicos-chave; podendo ser utilizado pela organização, tanto para os seus membros internos, quanto para os membros externos (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999). No âmbito externo, por exemplo, Durão (2005), em estudo realizado sobre a utilização de GI por parte dos funcionários de linha de frente de hotéis, identificou que existem influências de certas estratégias e táticas de GI na percepção de qualidade relacionada à prestação de serviços.

O gerenciamento de impressões possui estratégias e táticas que podem ser aplicadas nas interações sociais. Vale destacar que alguns autores como Jones e Pittman (1982), Cialdini (1989), Ralston e Kirkwood (1999), Mendonça (2003) e Carvalho e Grisci (2003) diferenciam estratégias e táticas, enquanto outros, Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) não fazem esta distinção. Neste trabalho utiliza-se a primeira abordagem, na qual as estratégias são consideradas como comportamentos que influenciam diretamente, impressões de longo prazo; e as táticas impressões de curto prazo (RALSTON; KIRKWOOD, 1999).

Entende-se que as estratégias refletem comportamentos pró-ativos da organização, ações visando à realização de objetivos, que têm influência e que servem a interesses de longo prazo. Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) consideram como táticas diretas e assertivas, as estratégias de insinuação, promoção organizacional, exemplificação, suplicação e intimidação (JONES; PITTMAN, 1982), como comportamentos utilizados para criar e realçar características favoráveis da imagem da organização para públicos-alvos diretamente ligados à mesma, para fazê-la aparecer atrativa, competente, moralmente merecedora, fraca ou perigosa, a determinados públicos. Essas estratégias diretas e assertivas de GI, descritas por Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), com base nos trabalhos de Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) e Jones e Pittman (1982), são apresentadas no Quadro 09.

Estratégia	Definição/Descrição
Insinuação	Comportamentos que o ator usa para fazer a organização parecer mais atrativa para outros.
Promoção Organizacional	Comportamentos que apresentam a organização como sendo altamente competente, efetiva e bem-sucedida.
Exemplificação	Comportamentos usados pela organização para projetar imagens de integridade, Responsabilidade Social e confiabilidade moral; esta estratégia pode também ter como objetivo buscar a imitação de outras entidades.
Intimidação	Comportamentos que apresentam a organização como uma entidade poderosa e perigosa a qual se mostra capaz e disposta a infligir sofrimento sobre aqueles que frustram seus esforços e objetivos.
Suplicação	Comportamentos desenvolvidos pela organização que projetam uma imagem de dependência e vulnerabilidade com o propósito de solicitar a assistência de outros.

Quadro 09 - Estratégias diretas e assertivas de gerenciamento de impressões organizacional

Fonte: Mendonça e Amantino-de-Andrade, 2003; p. 41.

Em nível individual, Jones e Pittman (1982) definem a insinuação, como comportamento que tem como propósito fazer o ator mais apreciado e atrativo aos outros, sendo considerado um comportamento premeditado escolhido para alcançar certos resultados. Com base no pressuposto que o ator pode ser uma organização, Mohamed, Gardner e Paolillo

(1999) destacam que entre as formas de insinuação encontram-se a propaganda empresarial e a conformidade. A propaganda empresarial é projetada para influenciar favoravelmente as percepções do público sobre a organização - por exemplo, uma empresa pode anunciar tecnologias ecologicamente seguras em publicações dirigidas a ecologistas, ou ações politicamente corretas em comunidades com grandes minorias. Em relação à conformidade, uma organização pode adotar ou fingir uma prática ou posição específica, não por causa de seus méritos, mas porque um determinado público que ela busca impressionar requer ou defende isto. Com o aumento da sua atratividade para determinados públicos, a organização pode fazer com que estas pessoas estejam favoravelmente dispostas em relação à mesma.

A promoção organizacional pode ser usada quando uma organização busca criar ou manter uma atribuição de competência (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999), dando publicidade as suas realizações; sendo a competência definida como o grau de sucesso que uma organização atinge em missões específicas. Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) chamam a atenção para o fato de que ao ser utilizada pelas organizações, esta estratégia pode ter como objetivo reivindicar (indicar) a responsabilidade por resultados e conseqüências positivas das ações da organização (*entitlements*) ou para aumentar as ações ou realizações organizacionais positivas (*enhancements*). Subtende-se que há situações em que as empresas tendem a engrandecer as suas ações visando à promoção organizacional, porém é importante ressaltar que é preciso ter cuidado com a consistência da imagem organizacional.

A estratégia de exemplificação envolve gerir as impressões de integridade, abnegação e valor moral do ator (JONES; PITTMAN, 1982). Aplicada às organizações, pode-se dizer que esta estratégia possui forte ligação com a comunicação da cultura organizacional e da conduta da empresa em relação à RSE. Enquanto a insinuação focaliza os atributos desejáveis da organização, e a promoção organizacional visa às competências, a exemplificação realça as qualidades sociais e estéticas. É uma estratégia que a organização pode usar para projetar imagens de integridade, Responsabilidade Social e confiabilidade moral; e para tal a organização pode se ocupar de atividades como filantropia geral, serviço público, e melhorias para a comunidade (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999).

O ator, ao utilizar-se da estratégia de intimidação, procura despertar o medo, pois busca receber a atribuição de que ele tem os recursos para infligir dor e tensão e a inclinação para fazer assim se não seguirem o modo dele (JONES; PITTMAN, 1982). As organizações aplicam essa estratégia quando desejam ser percebidas como tendo a capacidade e a vontade de infringir danos aos que frustrem os seus objetivos - para transmitir impressões de poder organizacional e assertividade (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999).

E a suplicação, ao contrário das outras táticas que buscam retratar a organização favoravelmente, a descreve como sendo incapaz de reunir suas obrigações devido a infortúnio severo (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999). Esta estratégia é provavelmente mais efetiva quando a organização (suplicante) retrata uma deficiência como temporária.

Em se tratando da busca por uma imagem de Responsabilidade Social positiva, acredita-se que a insinuação, a promoção organizacional e a exemplificação possam ser as estratégias mais aplicáveis, pois visam apresentar a organização como atrativa, competente e íntegra, socialmente responsável e moralmente confiável. Entende-se que o uso destas estratégias está relacionado a uma visão organizacional mais ampla, e em geral parece estar mais relacionado a decisões estratégicas dos gestores das empresas.

As táticas têm como objetivo criar uma impressão positiva rápida, em curto prazo, no alvo (ROSENFELD, 1997). Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) ainda classificam as táticas nas seguintes categorias: as diretas e defensivas que buscam defender a imagem organizacional, evitar que informações desfavoráveis afetem a sua reputação; e as indiretas assertivas ou defensivas, que são aplicadas para projetar ou proteger a imagem por meio de terceiros (pessoas ou outras instituições) que possam de alguma forma ser associados à organização, tais como clientes, fornecedores ou parceiros. Estas táticas são apresentadas no Quadro 10.

Tipos de táticas	Táticas
Táticas diretas e defensivas	Explicações Retratação <i>Handicapping</i> organizacional Desculpas Restituição Comportamento pró-social
Táticas indiretas e assertivas	Engrandecer Vociferar Enaltecer Infamar
Táticas indiretas e defensivas	Encobrir Ofuscar Encorajar Menosprezar

Quadro 10 – Táticas de Gerenciamento de Impressões

Fonte: Com base Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), Cialdini (1989), Jones e Pittman, (1982), Mendonça (2003), Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003)

A explicação é utilizada em momentos nos quais a organização se confronta com impedimentos e crises que afetam a sua imagem como entidade competente, socialmente responsável e confiável; e as explicações são empregadas para proteger e consertar um ameaça ou dano a imagem minimizando a severidade aparente (SCHLENKER, 1980).

De acordo com Schlenker (1980), existem três formas básicas de explicação: negações ou defesas de inocência (para mostrar que o resultado nunca aconteceu de fato ou que a organização não teve culpa), desculpas (provêem informação que confirma uma falta de controle, mas coloca a culpa para a situação ou o ambiente) e justificativas (permitem a um ator admitir um pouco de responsabilidade por um evento indesejável, minimizar ou negar a natureza indesejável criada pelo evento).

A retratação, para Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), envolve explicações que são oferecidas antes de uma situação potencialmente embaraçosa para repelir qualquer repercussão negativa a imagem da organização; sendo habitualmente usadas em anúncios corporativos e contratos para evidenciar limitações dos produtos ou serviços de uma empresa e mitigar sua responsabilidade caso esses não satisfaçam a expectativas do cliente.

Handicapping organizacional são comportamentos que pretendem fazer o sucesso da tarefa aparecer improvável para prover uma desculpa já pronta para o caso de fracasso (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999).

Na tática de desculpas, os atores admitem a validade da culpa por um evento indesejável, mas concomitantemente tentam obter o perdão ou reduzir as repercussões negativas reais ou imagináveis das audiências. As desculpas são projetadas para convencer a audiência de que o evento indesejável não deve ser considerado uma representação justa do que o ator realmente é (SCHLENKER, 1980). Para Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) esta tática pode reduzir as chances de retribuição, e/ou extrair respostas favoráveis da audiência se uma promessa de melhoria futura for incluída. A restituição é uma prática comum, por exemplo, para corporações tentarem satisfazer os clientes insatisfeitos com cortesias de bens e/ou serviços, oferecer compensações, as quais são estendidas pelo ator ao ofendido, ferido ou a uma audiência prejudicada (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999).

O comportamento pró-social ocorre quando uma organização se ocupa de ações pró-sociais para criar uma imagem positiva ou para reconciliar uma transgressão aparente e convencer uma audiência que merece uma identidade positiva (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999); podendo ser aplicado em relação à imagem de RSE.

As táticas engrandecer e vociferar são utilizadas para criar ou manipular a percepção de ligações entre a organização e outra entidade, a fim de reforçar a imagem organizacional (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999). Engrandecer, de acordo com Cialdini (1989), refere-se a proclamar a existência de uma associação com outro que tem uma imagem positiva para a audiência, ou seja, o fenômeno pelo qual se busca o reconhecimento em função não das suas próprias ações, mas da associação de outros que sejam bem sucedidos.

Vociferar envolve o comportamento de proclamar a ausência de associação com alguém que tem uma imagem desfavorável para a audiência, com o objetivo de ser percebido de forma distinta deste (CIALDINI, 1989). Considerando-se a imagem de RSE, as empresas podem, por exemplo, proclamar associações com instituições que defendem, promovem e/ou apóiam causas sociais (engrandecer) ou declarar ausência de relação com empresas do setor que violam os direitos dos funcionários (vociferar).

As táticas de enaltecer e infamar envolvem exagero, sendo que a primeira envolve realçar aspectos favoráveis de uma associação existente com um ator que é visto de forma positiva pela audiência; enquanto a segunda refere-se a exagerar aspectos desfavoráveis de outro cuja associação com o ator tem conotações negativas (CIALDINI, 1989).

Encobrir significa negar a existência de associação com outro que tem uma imagem negativa para a audiência, enquanto ofuscar refere-se a negar a existência de associação negativa com alguém que tem uma imagem favorável para a audiência; encorajar é minimizar os aspectos desfavoráveis de uma associação positiva existente com um outro; e menosprezar corresponde a minimizar traços favoráveis de alguém cuja associação é negativa ou inexistente (CIALDINI, 1989).

Supõe-se que a imagem organizacional alcança resultados positivos quando é uma questão de essência (faz parte da identidade - cultura e valores da empresa), e não uma questão de comunicação, ou seja, a imagem da empresa, comunicada ao mercado; refletindo os seus valores e a sua cultura, e não apenas uma comunicação do que o mercado deseja, pois, desta forma, tornar-se-ia difícil obter resultados duradouros. De acordo com Alvesson (1990), imagens verdadeiras – em uma forma ou outra – sempre aparecerão.

Como uma companhia comunica interiormente e externamente a sua imagem de RSE é de grande importância, visto que envolve desenvolver uma congruência entre criação de imagem interna, comunicação de imagem externa, e incorporação da avaliação dos *stakeholders* da imagem (FLANNERY, 1997).

Pode-se considerar, de acordo com Mendonça e Gonçalves (2004), a existência de organizações que desenvolvem ações sociais condizentes com seus valores organizacionais assim como a existência de outras que têm como objetivo criar uma imagem de Responsabilidade Social como uma estratégia de mercado, mas que não corresponde a seus valores e práticas.

O modelo de Ações Sociais Corporativas e Gerenciamento de Impressões de Mendonça e Gonçalves (2004), aponta a existência de três possíveis situações, que representam a relação da RSE com a imagem das organizações: (1) essência com pouco

reflexo na imagem; (2) imagem e essência; (3) imagem com pouca essência. A primeira situação refere-se a organizações que baseiam suas ações de RSE em seus valores, normas, cultura e imagem organizacional, mas não se engajam de forma planejada em ações para comunicar estas ações. No segundo caso, uma situação intermediária, há empresas em que as ações de RSE refletem seus valores, normas cultura e imagem organizacional, bem como objetivos instrumentais; tendo-se o equilíbrio entre essência (ações que condizem com a identidade da organização) e imagem (construção e gerenciamento de uma impressão positiva). Na última situação, estão as empresas nas quais as práticas de RSE, refletem, predominantemente, objetivos instrumentais, ou seja, por meio de comunicação corporativa a organização visa obter benefícios perante seus *stakeholders*.

As empresas enfrentam um grande desafio na criação de imagens de RSE que reflitam as suas intenções, pois incongruências com o comportamento social atual das companhias podem resultar em problemas, prejudicando a reputação (FLANNERY, 1997), podendo influenciar a avaliação de qualidade dos clientes em relação à empresa.

Considerando que a imagem organizacional exerce influência sobre a percepção de qualidade que os clientes terão das empresas, atuando como um filtro sobre o serviço experimentado (GRÖNROOS, 2003); torna-se relevante identificar como a imagem socialmente responsável está relacionada com as percepções do cliente em relação à empresa, repercutindo assim na sua imagem. Para identificar a relação do uso do GI para uma imagem de RSE com a percepção de qualidade dos clientes em relação à empresa, é indispensável entender esse construto. Desta forma, a próxima seção trata da Qualidade Percebida.

2.4 Qualidade Percebida em Serviços Hoteleiros, Gerenciamento de Impressões e Responsabilidade Social Empresarial

A Responsabilidade Social Empresarial tem sido mais estudada no âmbito acadêmico na última década, porém, os resultados sobre a percepção do consumidor em relação à RSE ainda são controversos (FERREIRA; MAYER, 2008). Alguns estudos como os de Brown e Dacin (1997) e Sen e Bhattacharya (2001) mostram a reação positiva do consumidor em relação a empresas socialmente responsáveis, enquanto outros como o de Carrigan e Attalla (2001) indicam pouco ou nenhum efeito dessa conduta empresarial nas decisões de compra.

Um aspecto relevante em relação às atitudes e comportamentos dos consumidores quanto à RSE é a disponibilidade e adequação das informações, visto que estudos indicam que alguns consumidores afirmam não considerar as ações de Responsabilidade Social das empresas por não possuírem informações fidedignas sobre a postura das empresas (SERPA; FORNEAU, 2004; CARRIGAN; ATTALLA, 2001).

Fazendo uma relação com a Qualidade Percebida em Serviços, considera-se que a Responsabilidade Social Empresarial cria um contexto favorável para a avaliação dos serviços, gerando atitudes positivas dos consumidores (SEN; e BHATTACHARYA, 2001; BHATTACHARYA; SEN, 2004).

Entende-se que o crescimento do setor de serviços, e o conseqüente aumento da concorrência tornaram a gestão da qualidade em todos os aspectos do processo de prestação do serviço essencial para o sucesso das empresas, pois, ao adquirir um serviço, o cliente tem necessidades e expectativas em relação à experiência que terá com a empresa, e esta, por sua vez, tem como objetivo atender e/ou superar estas expectativas dos seus clientes, oferecendo serviços com um nível elevado de qualidade.

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998), a qualidade percebida pelo cliente é o julgamento sobre a excelência ou superioridade geral de uma entidade prestadora de serviços ou prestadores que representam as entidades. Kotler e Keller (2006) consideram a qualidade como a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas, e defende a idéia de que a empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas do cliente ou as excede. Este conceito em que a qualidade é considerada como a comparação entre o que o cliente sente que a empresa pode oferecer (suas expectativas) e suas percepções da *performance* da empresa ao fornecer o serviço (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985; BATESON e HOFFMAN, 2001; LOVELOCK e WRIGHT, 2006); é considerado clássico no que diz respeito à qualidade.

Com base nesse conceito Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram o modelo SERVQUAL para mensuração da qualidade do serviço, bastante conceituado e amplamente utilizado em pesquisas de marketing. Trata-se de uma escala com 44 itens: 22 analisam expectativas e 22 avaliam as percepções dos clientes em relação a cinco dimensões de qualidade: confiabilidade, responsividade, empatia, itens tangíveis e segurança.

A confiabilidade reflete a consistência e a certeza do desempenho de uma empresa, ou seja, cumprir promessas feitas, cobrar de seus clientes adequadamente, manter registros precisos, desempenhar o serviço corretamente na primeira vez. A responsividade consiste no

comprometimento de uma empresa prestadora de serviços para prestar um serviço de maneira oportuna, também reflete o preparo da empresa para prestar o serviço. A empatia é a capacidade de uma pessoa vivenciar os sentimentos de outra como se fossem seus, ou seja; uma empresa empática compreende as necessidades de seus clientes e tornam seus serviços adequados a eles. A dimensão itens tangíveis, diz respeito à capacidade da empresa de gerenciar equipamentos e instalações, funcionários e materiais de comunicação. E a segurança relaciona-se com a credibilidade e a confiança no desempenho das atividades da empresa – competência, cortesia e certeza das suas operações.

Percebe-se forte relação das dimensões confiabilidade, responsividade e empatia com a dimensão ética (CARROLL, 1979) da RSE. Ressalta-se ainda que todas as dimensões estão interligadas com a imagem organizacional e com a dimensão relação com consumidores e clientes do modelo de indicadores de RSE do Instituto Ethos (2007).

Os resultados do SERVQUAL em relação às cinco dimensões, de acordo com Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988), podem ser considerados como indicadores do construto da qualidade percebida em serviços. Para efeito desta pesquisa, este modelo será utilizado na análise dos dados, visto que serão feitas questões abertas para os clientes sobre as características consideradas relevantes para a qualidade dos serviços, visando analisar a relação da RSE com a Qualidade Percebida.

Ainda considerando a qualidade dos serviços como a comparação que o cliente faz entre o serviço esperado e o percebido, tem-se que os clientes formam expectativas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, suas necessidades e valores, e comunicação de marketing. Portanto, considera-se que a imagem e a reputação organizacional, assim como a visão dos clientes em relação à RSE podem influenciar a formação das expectativas.

Grönroos (2003) aponta que a qualidade de um serviço, como percebida pelos clientes, possui basicamente duas dimensões: uma dimensão técnica ou de resultado - o que o cliente recebe - o resultado técnico ou desfecho do processo, e; como ele o recebe - uma dimensão funcional ou relacionada ao processo. Entretanto, a dimensão funcional não pode ser avaliada tão objetivamente quanto a dimensão técnica; sendo freqüentemente percebida de forma bastante subjetiva. Portanto, a imagem da empresa é importante para a maioria dos serviços, por ter o poder de afetar a percepção de qualidade de diversas maneiras: comunicando expectativas; sendo um filtro que influencia percepções; ou causando impacto interno sobre funcionários e externo sobre os clientes (GRÖNROOS, 2003).

Com ênfase na imagem de RSE, Brown e Dacin (1997) afirmam que alguns consumidores tendem a aumentar sua percepção de valor quando determinado produto ou serviço está associado à Responsabilidade Social por meio de uma ação social ou ambiental.

Considera-se que em geral os indivíduos, quando avaliam os bens e serviços, tomam como referências as impressões que são passadas pelo produto ou serviço que está sendo disponibilizado; e que as estratégias e táticas de GI podem ser utilizadas para influenciar a imagem da organização (interpretada pelos *stakeholders*) (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003; FLANNERY, 1997, ALVESSON, 1990); e que a reputação também exerce influência sobre a qualidade esperada pelo cliente (BROWN et al., 2006). Acredita-se que a Responsabilidade Social Empresarial está relacionada à qualidade funcional, como a empresa conduz seus processos – sua conduta socialmente responsável, ou não, e principalmente relacionada à imagem e à reputação. Entende-se que a RSE também está presente nos demais itens da qualidade esperada (comunicação de marketing, vendas, boca a boca, relações públicas, e necessidades e valores dos clientes), influenciando as expectativas do cliente em relação ao serviço da empresa. Desta forma, propõe-se uma ampliação ao modelo descrito por Grönroos (2003), apresentada na Figura 03.

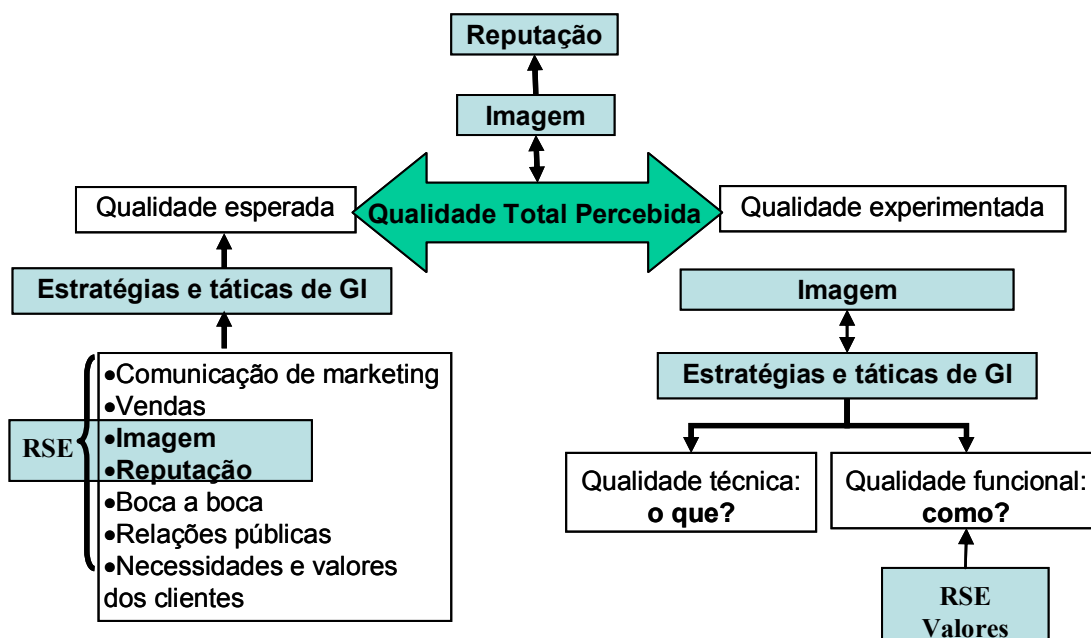


Figura 03 - Qualidade Total Percebida e GI

Fonte: Baseado em Grönroos (2003), Brown et al. (2006), Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), Flannery (1997) e Alvensson (1990).

Entende-se que o Gerenciamento de Impressões pode ser aplicado na formação da qualidade esperada, influenciando a imagem e a reputação organizacional, e as expectativas

dos clientes visto que a imagem que o cliente tem da empresa influencia as suas expectativas em relação à mesma, assim como a sua percepção de qualidade após o consumo do serviço. Considerando ainda a importância das questões sociais e ambientais - a imagem socialmente responsável - acredita-se que a Responsabilidade Social Empresarial pode fazer parte das expectativas e/ou gerar alguma influência na percepção de qualidade do cliente, logo a relação entre o GI e a RSE, analisada nesta pesquisa.

Ao tratar a qualidade percebida pelos clientes em serviços, Grönroos (2003, p.91) afirma que “a imagem desempenha um papel central na percepção do cliente da qualidade de serviço [...]. Conseqüentemente é imperativo que a imagem seja gerenciada de maneira adequada”.

Nesse sentido, em relação a ações de Responsabilidade Social das empresas, Brown e Dacin (1997) argumentam que o histórico da empresa não proporciona informações sobre a qualidade do produto propriamente, mas cria um contexto geral favorável no qual o consumidor constrói a sua avaliação. Tachizawa (2005) afirma que o consumidor do futuro passará a privilegiar não apenas preço e qualidade dos produtos, mas, principalmente, o comportamento social das empresas fabricantes desses produtos. Pode-se considerar que este “futuro” já começa a se tornar realidade, inclusive nas empresas de serviços.

O Instituto Akatu⁷, em parceria com o Instituto Ethos, desenvolveu a pesquisa **Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro**⁸, em 2006 e 2007; e por intermédio desta, evidencia-se que a Responsabilidade Social Empresarial é um fenômeno que tem crescido e que os consumidores brasileiros têm hoje uma alta expectativa quanto a este tema, e associam as empresas positivamente a um papel social; embora a desinformação do consumidor e os sinais de seu ceticismo (dúvidas) em relação à atuação das empresas indicam desafios importantes para as empresas realmente engajadas nas ações de Responsabilidade Social (INSTITUTO AKATU, 2008).

Portanto, de acordo com o Instituto Akatu (2008), é importante considerar que um dos grandes desafios das empresas que praticam a RSE, é o de se comunicarem adequadamente

⁷ O Instituto Akatu é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, que foi criada em 15 de março de 2001, no âmbito do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, para educar e mobilizar a sociedade para o consumo consciente, com base na idéia de que o mundo melhor está contido nas ações de cada indivíduo. A missão do Instituto Akatu é conscientizar e mobilizar o cidadão brasileiro para seu papel protagonista, enquanto consumidor, na construção da sustentabilidade da vida no planeta (INSTITUTO AKATU, 2008).

⁸ Pesquisa, realizada pelos Institutos Akatu e Ethos, que tem como principal objetivo monitorar as percepções dos consumidores diante da Responsabilidade Social Empresarial, avaliando a evolução dessas percepções sobre o papel das corporações na sociedade e das expectativas dos consumidores em relação aos impactos sociais e ambientais produzidos pelas empresas (INSTITUTO AKATU, 2008).

com os consumidores, propiciando-lhes informação suficiente sobre as práticas de RSE; ou seja, estabelecer uma comunicação que ajude o consumidor a distinguir as empresas que efetivamente adotam práticas de RSE baseadas em valores e princípios éticos consistentes daquelas que visam apenas a manipulação da imagem da empresa por meio de práticas fragmentadas de RSE, que não refletem as reais crenças e valores dessas empresas. Considerando este desafio, destaca-se a relevância do uso do Gerenciamento de Impressões para comunicar a Responsabilidade Social Empresarial, podendo influenciar a Imagem e a qualidade percebida; assim como a importância da RSE realmente fazer parte cultura e identidade organizacional.

O Instituto Akatu (2008) destaca ainda o desafio das empresas em assumir que podem contribuir para sensibilizar e mobilizar o consumidor para que este desempenhe um papel ativo na valorização das práticas de Responsabilidade Social Empresarial, transformando-o em um agente de indução e valorização das ações de RSE, uma das atitudes de maior impacto social e ambiental entre os diversos comportamentos de um consumidor consciente.

Serpa e Fourneau (2007) afirmam que a avaliação do consumidor em relação à conduta de Responsabilidade Social de uma organização se insere no processo de decisão de compra, porém não existe um consenso em relação à importância e ao impacto destas informações nas escolhas dos consumidores. Parece ainda existir grande área de oportunidade para as empresas interagirem com seus consumidores a respeito do tema e esta interação pode gerar maior conhecimento para os consumidores sobre as atitudes e ações das empresas, assim como aprendizado para a organização sobre o que os consumidores valorizam no campo da Responsabilidade Social Empresarial (SERPA; FORNEAU, 2007).

Para verificar como a imagem social da organização pode influenciar a percepção de qualidade que o cliente possui da empresa, parece importante conhecer o processo de decisão de compra e os fatores que influenciam o comportamento do consumidor. De acordo com Kotler e Keller (2006), o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais (valores, percepções, preferências e comportamentos), sociais (grupos de referência, família, papéis sociais e status), pessoais (idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, auto-imagem, estilo de vida, e valores) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem e memória) influenciam a reação do consumidor aos estímulos gerados pelo serviço ou organização.

Kotler e Keller (2006) apontam que a cultura é o principal determinante no comportamento de compra de uma pessoa. Entende-se que os valores, percepções e

preferências dos consumidores determinarão a forma como estes visualizam a importância dada a Responsabilidade Social Empresarial.

Desta forma, as ações de Responsabilidade Social podem beneficiar não só as organizações, mas também os clientes que consomem seus produtos ou serviços, proporcionando-lhes benefícios emocionais por estar contribuindo para a sociedade (BHATTACHARYA; SEN, 2004), podendo assim influenciar a avaliação geral do serviço.

Para melhor compreensão do comportamento do consumidor quanto a RSE, a pesquisa Responsabilidade Social Empresarial - **Percepção do Consumidor Brasileiro, 2006 - 2007**, segundo o Instituto Akatu (2008) fornece informações relevantes:

- O brasileiro tem interesse nas ações de Responsabilidade Social e Ambiental das empresas e, portanto, no seu papel social;
- O brasileiro ainda não é ativo em exercer seu poder como consumidor para influenciar empresas na mesma proporção em que revela interesse por RSE;
- Embora o brasileiro continue entusiasmado com a RSE, está menos engajado em ações do que há alguns anos, discutindo menos e atuando menos no momento da compra;
- Os formadores/líderes de opinião são mais ativos do que a média da população em debater o comportamento das empresas e em agir sobre elas, apontando para um caminho de possível evolução da RSE na agenda da população, cobrando-as na prática pela sua Responsabilidade Social e Ambiental;
- Em todo mundo, de forma geral, não chega à maioria o percentual dos consumidores ativos em buscar informações sobre a RSE das empresas e que as premiam ou as punem em função dessas ações. Os consumidores dos países desenvolvidos tendem a avaliar o desempenho de RSE das empresas de forma mais crítica, enquanto que os consumidores dos países em desenvolvimento tendem a ter uma visão mais positiva;
- Em 2006 o Brasil destacou-se no mundo pelo tipo de expectativa em relação ao papel das empresas e pela expectativa de regulamentação governamental sobre a RSE. Mas assemelha-se à média mundial de valorização do tema “educação e treinamento” como contribuição das grandes companhias para melhorar a comunidade.

Desta forma, torna-se clara a oportunidade de diferenciação para as empresas dispostas a um compromisso efetivo com a Responsabilidade Social e a agenda dos consumidores conscientes, assim como claros são os cuidados que devem ser tomados no sentido de não confundirem tal atitude com ações instrumentais ou cosméticas, apenas para buscar benefícios comerciais (INSTITUTO AKATU, 2008). Entende-se que as empresas devem realmente se

preocupar com a RSE e que a devida comunicação da sua conduta pode ter como conseqüências, uma impressão positiva junto ao consumidor.

Há uma criação de valor mediante ações sociais e ambientais praticadas por organizações – ao adotar uma postura socialmente responsável, as empresas podem obter valorização de sua marca e seus produtos, e conseqüentemente maior participação no mercado competitivo, visto que o valor criado por ações sociais ou ambientais possibilita aos consumidores em um determinado mercado-alvo escolher produtos ou serviços utilizando não somente suas características, mas ainda aspectos ligados a quem os produz, tornando as escolhas mais consistentes com os interesses sociais (DIAS; PIMENTA, 2005).

A exploração de programas sociais das empresas além de possibilitar a alteração da forma como a empresa se apresenta também pode ter como finalidade responder a demanda dos *stakeholders* e, em especial, dos consumidores, que atualmente apresentam uma tendência tanto a buscarem produtos de qualidade quanto a se interessarem em saber como as empresas atuam, como são seus processos, e quais seus valores (BITTAR, 2006).

È importante destacar que, embora exista a conscientização sobre a importância da RSE, ainda existem consumidores que não acreditam que seu comportamento possa fazer diferença para mudar a atitude empresarial, e que se consideram mal informados sobre o comportamento ético e socialmente responsável das empresas (CARRIGAN; ATTALLA, 2001); o que ilustra a necessidade da aplicação do Gerenciamento de Impressões no sentido de contribuir também para a mudança de comportamento dos clientes em relação à RSE.

2.5 Proposta de integração dos conceitos abordados

Propõe-se um modelo para integração dos conceitos abordados neste estudo, apresentado na Figura 04, visando obter uma visão geral das relações entre os mesmos de forma a nortear o trabalho de pesquisa.

A identidade expressa a cultura e reflete assim como reflete sobre a mesma. A identidade, ao ser expressada, forma a imagem da organização e por sua vez, a imagem que os *stakeholders* externos possuem da organização reflete na sua identidade, fazendo com que estas relações sejam dinâmicas e com que estes construtos sejam construídos e mantidos ou transformados continuamente nas organizações, sofrendo influências internas e externas (HATCH; SHULTZ, 2004). Desta forma, a atenção que vem sendo dedicada pelos

stakeholders (em especial, os clientes) a RSE, pode influenciar a cultura e a forma como as organizações se posicionam em relação ao assunto.

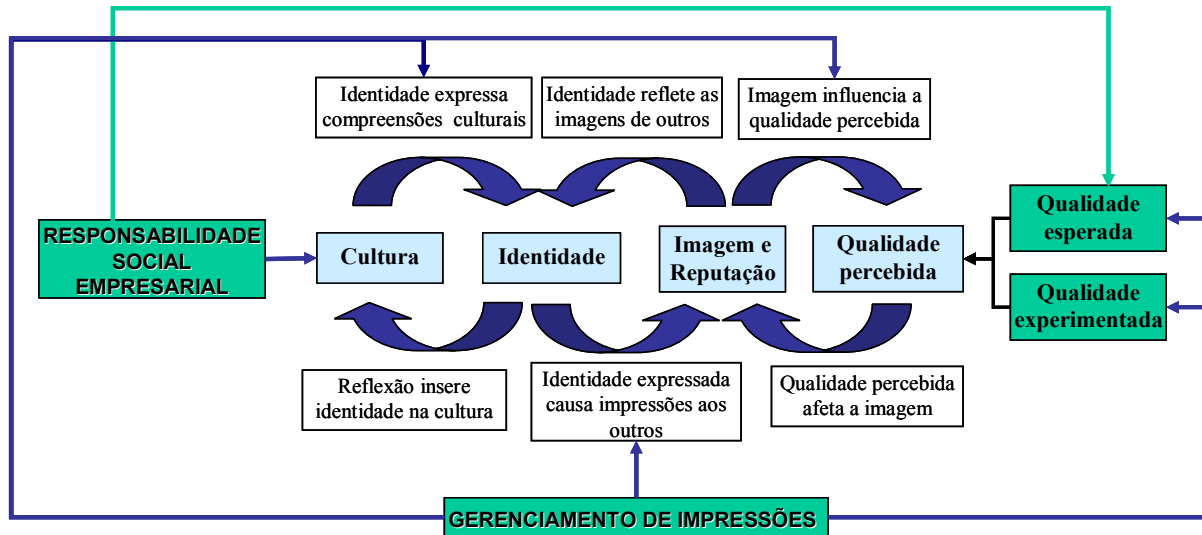


Figura 04 - Relações entre a RSE, a Qualidade percebida e o GI

Fonte: Baseado em Hatch e Shultz (2004), Grönroos (2003), Brown et al. (2006), Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), Flannery (1997), Alvensson (1990), Sen e Bhattacharya (2001).

A imagem e a reputação podem influenciar a análise que o cliente fará acerca da qualidade do serviço, que envolve além de critérios técnicos e funcionais, a imagem e a reputação (GRÖNROOS, 2003). A Responsabilidade Social Empresarial está relacionada à conduta da organização, a forma como esta conduz a sua atuação no mercado, que pode criar condições favoráveis a avaliação que o cliente fará do serviço (BHATTACHARYA; SEN, 2004). Entende-se que a RSE faz parte da cultura organizacional, refletindo sobre a identidade, a imagem e a reputação (BROWN et al., 2006) e consequentemente, sobre a qualidade percebida.

As estratégias e táticas de GI podem ser utilizadas internamente para expressar a cultura ou externamente para expressar a identidade, refletindo, consequentemente, na imagem organizacional (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003; FLANNERY, 1997; ALVESSON, 1990), influenciando a reputação da empresa, assim como todos os demais construtos (BROWN et al., 2006), considerando esse processo dinâmico. Ressalta-se a possibilidade de existirem empresas com comportamentos distintos em relação à RSE, conforme modelo de Mendonça e Gonçalves (2004): (1) essência com pouco reflexo na imagem; (2) imagem e essência; (3) imagem com pouca essência; indicando como a RSE está presente, ou não, na cultura organizacional.

Entende-se que a visão dos clientes em relação à qualidade do serviço e a Responsabilidade Social Empresarial, faz com que a RSE seja um dos elementos da qualidade esperada, influenciando as expectativas dos clientes em relação ao serviço da empresa. Assim, o Gerenciamento de Impressões também pode ser aplicado na formação das expectativas dos clientes em relação à qualidade esperada, por meio da imagem e reputação organizacional; e durante o próprio serviço, influenciando a qualidade experimentada.

Em resumo, a qualidade percebida é considerada como a comparação entre o serviço esperado e o serviço experimentado (GRÖNROOS, 2003), podendo ser influenciada pela imagem e reputação organizacional em relação à Responsabilidade Social Empresarial (BHATTACHARYA; SEN, 2004), que estão diretamente relacionadas com a cultura e identidade da organização (BROWN et al., 2006), e o Gerenciamento de Impressões pode ser utilizado para comunicar a imagem organizacional, influenciando direta ou indiretamente todas as etapas descritas no modelo.

Considerando a importância de estudar esse fenômeno sob os pontos vista interno e externo à organização, nesta pesquisa a análise foi realizada com base na visão de funcionários e gestores, e clientes sobre o tema proposto.

3 Procedimentos Metodológicos

Nesta seção serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa: delineamento da pesquisa, *locus* de pesquisa, desenho metodológico, técnicas empregadas para a coleta e análise de dados, e limitações do estudo.

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa possui uma abordagem predominantemente qualitativa para a coleta e a análise de dados. Adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de múltiplos casos, com corte transversal, visando melhor compreensão do fenômeno.

De acordo com Merriam (1998), o termo “pesquisa qualitativa” é um conceito amplo, que cobre várias formas de investigação; entretanto, o pressuposto filosófico chave comum a todos os tipos de pesquisa qualitativa é a visão da realidade social como socialmente construída pelos indivíduos em suas interações, e assim, as pesquisas qualitativas procuram entender e explicar o significado dos fenômenos sociais, causando o menor distúrbio possível no ambiente natural. Para Flick (2004), a pesquisa qualitativa é voltada para análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. Vergara (2005) afirma que pesquisas qualitativas contemplam a subjetividade, a valorização da visão de mundo dos sujeitos, tendo como objetivo o entendimento particular de uma realidade.

O estudo de caso é considerado uma das formas de realizar uma pesquisa qualitativa, por ser uma estratégia de pesquisa abrangente e utilizada, em geral, associada a métodos qualitativos. Constitui um modo específico de coletar e analisar dados; um processo analítico com o propósito de obter informações compreensivas, sistemáticas e em profundidade (PATTON, 2002), extremamente ricas e detalhadas (BERG, 2007) sobre o caso de interesse. Destaca-se a capacidade do estudo de caso trabalhar com uma ampla variedade de evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações. Desta forma, oferece uma compreensão detalhada da situação e dos significados envolvidos, com interesse no processo em lugar dos resultados, no contexto em lugar de uma variável específica, na descoberta em lugar de

confirmação; podendo proporcionar *insights* que influenciem diretamente políticas, práticas, e pesquisas futuras (MERRIAM, 1998).

Um caso pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, uma cultura, um incidente crítico, um período na vida de uma pessoa – algo que possa ser definido como específico, único, e com fronteiras determinadas (PATTON, 2002). Nesta pesquisa foram utilizados múltiplos casos, o que envolve o estudo extenso de vários casos instrumentais, podendo permitir melhor compreensão, *insights*, ou talvez melhor habilidade para teorizar sobre um contexto mais amplo (BERG, 2007). Para este tipo de estudo há dois estágios de análise - dentro do caso e entre casos – e recomenda-se uma observação cuidadosa da dinâmica de cada caso, antes de procurar padrões entre eles (MERRIAM, 1998), a análise individual e a análise comparativa dos casos.

3.2 Locus de pesquisa

Para a realização deste estudo foram pesquisadas empresas hoteleiras do litoral Sul de Pernambuco, uma região de grande importância no cenário turístico local, na qual a relação destas empresas com as questões sociais torna-se bastante evidente. Foram selecionados 05 (cinco) hotéis, de modo a obter as informações requeridas. De acordo com Vergara (2005), em pesquisas qualitativas, os casos são intencionalmente selecionados por tipicidade, conveniência ou acessibilidade. A seleção intencional possibilita selecionar quais os participantes que possam ser, efetivamente, fontes úteis e ricas de informações para a pesquisa (MERRIAM, 1998). Desta forma, os critérios para a escolha dos hotéis⁹ foram: a representatividade dos casos em relação a impactos sociais e ambientais que estes podem gerar para a região, a localização (litoral Sul de Pernambuco, mais especificamente praias de Porto de Galinhas e Suape), porte do hotel - (médio e grande porte), tipo do hotel (*resort* voltado lazer e eventos), posição sólida no segmento de atuação, e a acessibilidade à organização.

O primeiro contato com os hotéis foi feito por telefone e *e-mail*, com envio da carta de apresentação do projeto e solicitação de autorização para a pesquisa (Apêndice A). Então

⁹ Como esse estudo faz parte do projeto denominado “Responsabilidade Social Corporativa: a questão da congruência entre a imagem, o gerenciamento de impressões e a identidade organizacional”, desenvolvido pelo prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça, do MKP – Centro de Estudos em Marketing e Pessoas (PROPAD/UFPE), as empresas analisadas são as mesmas do referido projeto.

houve uma visita em cada hotel para explicações adicionais, entrega do Questionário de Responsabilidade Social, definição dos sujeitos da pesquisa e detalhes operacionais.

Devido ao tema em estudo estar relacionado à imagem organizacional, pôde-se perceber certo receio por parte de alguns gestores em divulgar os nomes das empresas. Portanto, para evitar a exposição de dados que possam causar danos à imagem dos hotéis, e facilitar a realização do trabalho optou-se por criar nomes fictícios para os hotéis, preservando a identidade dos mesmos. Fugindo a tradição de nomear os casos por letras ou números, foram selecionados nomes de espécies de peixes do litoral de Pernambuco, de forma aleatória, sem qualquer relação com os nomes originais, ou com características da empresa: Hotel Dourado do Mar, Hotel Marlin Azul, Hotel Badejo, Hotel Camurim e Hotel Garoupa.

3.3 Desenho metodológico

Para melhor visualização do processo da pesquisa, o desenho metodológico é apresentado na Figura 05.

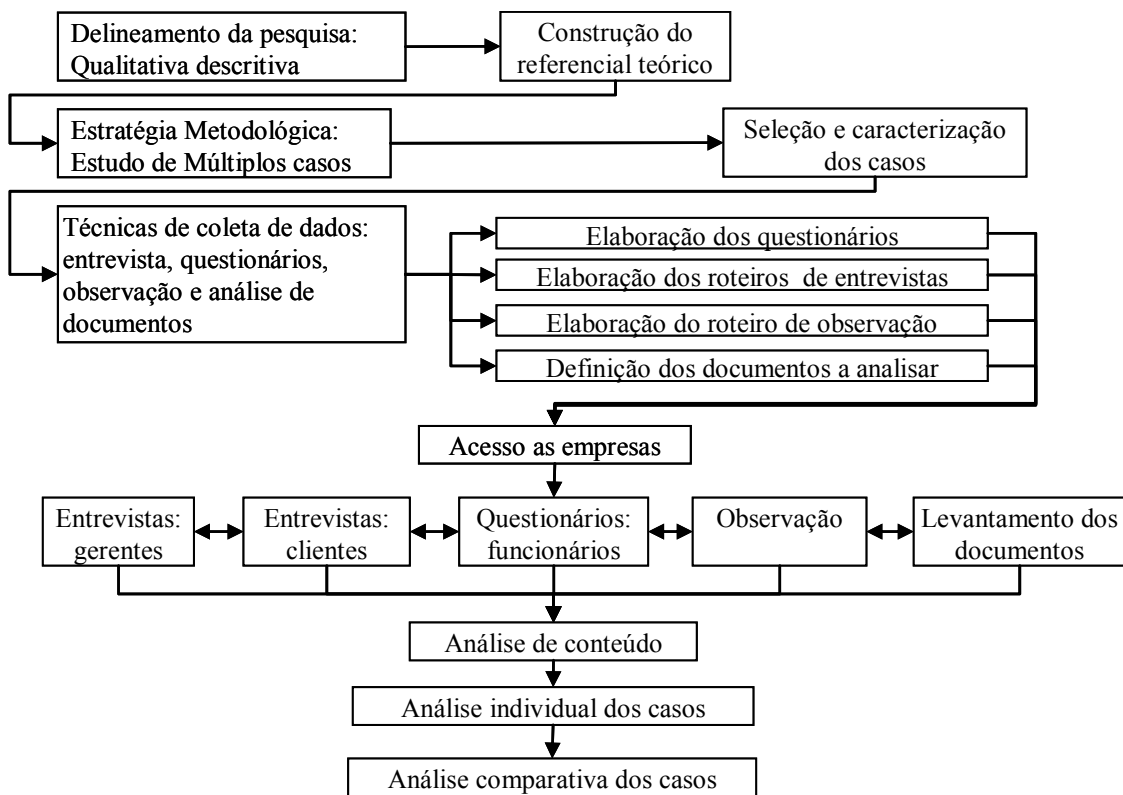


Figura 05 – Desenho metodológico

As etapas de coleta e análise de dados, assim como os critérios utilizados, serão descritos nos tópicos seguintes.

3.4 Coleta de dados

Em relação à coleta e análise de dados, Merriam (1998) afirma que o estudo de caso não reivindica nenhum método particular, podendo ser usado todo e qualquer método de coletar dados. Considera-se então que as evidências para um estudo de caso podem ser obtidas por fontes distintas, e para esta pesquisa foram utilizados, observação não-participante, entrevista, questionário e análise de documentos (inclusive do *web site* corporativo). Para atender cada objetivo específico do trabalho, foram determinadas fontes de coleta de dados específicas. Visando melhor ilustrar a dinâmica da pesquisa, as relações dos instrumentos de dados por objetivo específico estão descritas no Quadro 11.

Objetivo específico	Instrumento de coleta de dados
1. Identificar aspectos da cultura das empresas hoteleiras do litoral sul de Pernambuco, relacionados à RSE.	- Questionário com funcionários - Entrevistas com gestores - Observação - Análise de documentos
2. Definir características da identidade das empresas hoteleiras do litoral sul de Pernambuco, relacionados à RSE.	
3. Descrever as práticas relativas à Responsabilidade Social utilizadas.	
4. Verificar de que forma a conduta social é disseminada na organização.	
5. Identificar as estratégias de Gerenciamento de Impressões utilizadas pelas empresas estudadas para obter a imagem desejada.	- Questionário com funcionários - Entrevistas com gestores - Entrevista com clientes - Observação - Análise de documentos
6. Analisar a consistência da imagem transmitida pelas empresas estudadas em relação à Responsabilidade Social e suas culturas e identidades.	- Análise dos dados referentes aos objetivos 1 e 4 - Entrevista com clientes - Observação
7. Verificar a relação entre a imagem socialmente responsável e a percepção de qualidade do serviço das empresas hoteleiras no litoral sul de Pernambuco, na visão dos clientes.	- Entrevista com clientes

Quadro 11 – Instrumento de coleta de dados por objetivo

Para início da pesquisa, a caracterização geral das organizações foi feita com base nos dados gerais dos hotéis que foram coletados de acordo com o Questionário Responsabilidade Social, baseado no instrumento do Modelo ECP-Social (PASA, 2004), com algumas adaptações (Apêndice B). Foram utilizadas a Parte I - Conduta social, e II – Performance Social do modelo de Pasa (2004) e acrescentadas a III – Comunicação de Responsabilidade Social e a IV – Dados gerais dos hotéis.

Foi adotada também a técnica de entrevistas que, com a permissão dos entrevistados, foram gravadas em áudio; Godoi e Mattos (2007) apontam que as gravações e as transcrições das entrevistas pretendem eliminar as imprecisões das anotações de campo e ampliar a possibilidade de acesso público dos resultados com elevado detalhamento.

A entrevista, de acordo com Duarte (2005), é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo pesquisador, recolher respostas através da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. Merriam (1998) afirma que entrevistar é necessário quando não é possível observar comportamento, sentimentos, ou como as pessoas interpretam o mundo ao redor deles. Logo a adequação desta técnica de coleta de dados para este estudo.

A princípio, foram elaborados roteiros distintos de entrevista semi-estruturada para gestores, funcionários e clientes, considerando os conceitos abordados no referencial teórico. Foi realizado um teste para verificar a aplicabilidade das perguntas, o entendimento e a qualidade dos dados obtidos, assim como tempo e fluência da entrevista. Godoi e Mattos (2007) destacam três condições que consideram essenciais à entrevista qualitativa: que o entrevistado possa expressar-se a seu modo face ao estímulo do entrevistador, que a fragmentação e ordem das perguntas não prejudiquem essa livre expressão, e que exista a possibilidade do entrevistador inserir outras perguntas ou participações no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista.

Porém, ao iniciar a coleta de dados no Hotel Dourado do Mar, no dia 21 de maio de 2008; quando foram realizadas quatro entrevistas (um auxiliar de manutenção, uma garçonete, um maître e um auxiliar de informática); verificou-se que com a quantidade de funcionários existentes, seria necessário realizar um grande número de entrevistas para obter informações consistentes sobre a cultura; e constatou-se certa dificuldade dos funcionários em conversar com os pesquisadores, principalmente devido à gravação. Então, acreditando que reduzir o número de sujeitos geraria perdas à pesquisa visto que para os objetivos propostos seria interessante não restringir a quantidade de entrevistados, e sim usar o princípio de saturação, foi considerado conveniente transformar o roteiro de entrevistas para funcionários em um questionário com perguntas abertas.

O princípio de saturação ou redundância, de acordo com Godoi e Mattos (2007), significa que, à medida que vai vivenciando casos similares, o investigador adquire confiança empírica de que não mais se encontram dados adicionais que possam contribuir para o desenvolvimento de propriedades da categoria; consistindo em uma etapa onde há o constante movimento de aproximação e retorno entre a teoria e o campo realizado pelo pesquisador em direção à construção do objeto. Outro fator a considerar é a acessibilidade.

A opção por questionário foi justamente por compreender que este proporciona economia de tempo, atinge maior número de pessoas simultaneamente e possibilita a obtenção de respostas de forma mais rápida e precisa. A adoção de questões abertas - as mesmas que

seriam utilizadas na entrevistas - considerou o fato destas possibilitarem investigações mais profundas e precisas.

Os sujeitos da pesquisa foram definidos após análise preliminar realizada nos hotéis, onde se obteve as características gerais de cada um como quantidade de funcionários, funções existentes, e organograma. Procurou-se considerar o maior número e diversidade possível de pessoas ligadas ao tema. Desta forma, foi definido que seriam entrevistados os gerentes gerais e os gestores de cada setor (conforme realidade de cada hotel). E os questionários, aplicados a pelos menos um funcionário de cada função/setor. O roteiro das entrevistas com gestores encontra-se no Apêndice C e, os questionários para os funcionários, no Apêndice D.

A entrevista com os clientes, que seria semi-estruturada, foi transformada em estruturada (fechada), com perguntas iguais para todos os entrevistados, podendo ser auto-aplicável (DUARTE, 2005 p. 67); devido a limitações impostas pelos gestores dos hotéis quanto a gerar incômodo aos hóspedes. O roteiro da entrevista (Apêndice E) foi elaborado visando identificar, os aspectos considerados relevantes para os clientes ao avaliar a qualidade do serviço, o conceito de RSE, os impactos sociais e ambientais que estes acreditam que um *resort* gera para a região e quais as ações de RSE que acham importantes, se há interesse em buscar informações sobre a conduta de RSE ao escolher um hotel, e se esta influencia e de que forma a avaliação geral sobre o serviço do hotel. Destaca-se que a possibilidade de aprofundar as questões a partir das respostas dos entrevistados, característica da entrevista semi-estruturada (DUARTE, 2005), continuou sendo considerada, diante dos objetivos da pesquisa; o que de fato aconteceu em grande parte das entrevistas.

Outra técnica de coleta de dados utilizada, a observação direta, permite que os eventos sejam verificados em tempo real e em seu próprio contexto. Para Merriam (1998), a observação leva o observador a notar coisas que podem conduzir a entender o contexto; triangular resultados emergentes que são usados junto com entrevistas e análise de documentos para substanciar os resultados.

As observações diretas são obtidas em visitas de campo ao local escolhido para o estudo de caso onde provavelmente estarão disponíveis alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes. Os elementos que provavelmente estão presentes em qualquer ambiente para observação, são apontados por Merriam (1998): o ambiente físico (aparência, contexto, alocação do espaço, objetos, recursos e tecnologias presentes no local, variações em atributos físicos e em comportamento esperado); os participantes (as pessoas que estão em cena, a quantidade e os seus papéis, motivo da reunião destas pessoas, e suas características relevantes); as atividades e interações (o que acontece, como as pessoas interagem com a

atividade e entre si, como as pessoas e atividades são conectadas ou relacionadas, normas ou regras que estruturam as atividades e interações, quando a atividade começa e quanto tempo dura, se é típica ou incomum); a conversação (o conteúdo e os atores); os fatores sutis - menos óbvios, mas talvez, tão importantes (atividades informais e não planejadas, significados simbólicos e conotativos de palavras, comunicação não-verbal, e/ou mesmo "o que não acontece"); e o próprio comportamento do observador (seu papel na cena que está observando, o que diz e faz, os pensamentos sobre o que vê - o "comentário do observador").

O registro da observação se faz geralmente por meio de diários ou cadernos de campo, que atuam como uma agenda cronológica do trabalho do pesquisador, onde as observações, percepções, vivências e experiências obtidas na pesquisa e considerações e impressões pessoais sobre o observado são registradas com exatidão e cuidado (BARROS e LEHFELD, 2007). O momento mais adequado para o registro é na própria ocorrência do fenômeno, mas elementos significativos podem ser perdidos pelo pesquisador, podendo também ser utilizados outros meios para registros da observação com o uso de gravações, fotografias, filmes e vídeos que, conforme Flick (2004), configura a observação indireta, cada vez mais utilizada como formas genuínas de fontes de dados.

Dessa forma, além do levantamento de dados por meio da observação direta, e dos registros em diário de campo, neste estudo, foram utilizados recursos audiovisuais para registro de dados das organizações estudadas e das entrevistas realizadas, gerando uma importante contribuição para a análise dos dados.

Algumas vantagens no uso de câmeras na pesquisa social são descritas por Flick (2004): permitem registros (gravações) detalhados de fatos; proporcionam uma apresentação mais abrangente e holística de estilos de vida e de condições sociais; possibilitam o transporte de artefatos e a apresentação destes como retratos; permitem a transgressão de limites de tempo e espaço; podem capturar fatos e processos que sejam muito rápidos ou complexos para o olho humano; possibilitam registros não-reativos das observações; e, são menos seletivas que as observações diretas. E as fotografias ficam à disposição de outras pessoas para serem re-analisadas.

A observação foi orientada pelo processo descrito por Adler e Adler (1991), envolvendo diferentes atividades como: selecionar o cenário; ganhar acessibilidade no campo; treinar os membros em como e o que observar; verificar o conteúdo das notas de observação; escolher as cenas mais interessantes; refinar e relacionar os elementos achados; verificar elementos teóricos ou empíricos emergentes; e analisar os dados. Para tal foi utilizado um

protocolo de observação para melhor direcionamento do observador para as questões referentes ao estudo (ver Apêndice F)

A observação realizada neste estudo foi pública porque foi revelada aos observados; não-participante visto que o observador não se tornou componente ativo do fenômeno; sistemática, pois ocorreu para responder a propósitos pré-estabelecidos; em situação natural porque ocorreu no campo de interesse; e a atenção foi voltada para observar os outros (FLICK, 2004). O fato de ter sido praticada por uma equipe de pesquisadores, gerou a possibilidade de observar o fenômeno por vários ângulos.

O uso de documentos em estudos de caso pode corroborar e valorizar as evidências encontradas por meio das demais fontes de coleta de dados utilizadas. Um documento é uma fonte de dados já elaborada e facilmente acessível para o investigador – podendo ser todas as formas de dados que não foram coletados por entrevistas ou observações; e, a maioria dos documentos é produzida independentemente do propósito da pesquisa, sendo fundamentados no contexto; e podem ajudar o investigador a descobrir significados, desenvolver compreensão, descobrir *insights* pertinentes ao problema de pesquisa (MERRIAM, 1998).

Nesta pesquisa foram analisados documentos como: o conteúdo dos *web sites* dos hotéis, ou da rede; relatórios/comunicados direcionados para o público interno; quadro de avisos; materiais utilizados em treinamentos de funcionários; manuais e normas organizacionais; organograma; relatórios/comunicados direcionados para o público externo (informativos, normas e regulamentos, programação de esporte & lazer, formulário de pesquisa de satisfação do cliente), artigos publicados na mídia, e outros documentos relevantes identificados durante a coleta de dados em cada hotel. Não foi utilizado o balanço social porque os hotéis não possuem e/ou não divulgam.

Para a análise dos *web sites*, foi adotado o modelo proposto por Overbeeke e Snizek (2005) visando estudar externamente a cultura comunicada de uma companhia, o que proporciona menor dependência do pesquisador em relação a acesso a empregados e a documentos da empresa, pois pode-se acessar *web sites* corporativos com facilidade, fazendo quaisquer comparações em ou entre empresas julgadas como válidas ou interessantes.

Foi adotada a triangulação que, para Flick (2004), pode ser utilizada como uma abordagem para embasar ainda mais o conhecimento adquirido por meio de métodos qualitativos, representando uma alternativa para a validação – que amplia o escopo, a profundidade e a consistência nas condutas metodológicas. A triangulação pode ser de dados (uso de diferentes fontes de dados), de investigador (emprego de diferentes observadores ou entrevistadores), de métodos, e perspectivas teóricas distintas no tratamento de um fenômeno

FLICK (2004). Nesta pesquisa houve triangulação de fontes empíricas (observação direta e indireta, entrevista, questionário e análise de documentos) e triangulação de pesquisadores na coleta e análise dos dados (etapas realizadas em conjunto com a pesquisadora Bárbara Bastos que desenvolveu estudo integrado ao mesmo projeto de pesquisa do MKP)¹⁰.

A coleta de dados ocorreu no período de 07 de maio a 13 de setembro de 2008. Devido a questões operacionais dos hotéis, ocorreram casos em que existiram intervalos de um mês entre visitas, e em julho as empresas não permitiram a realização da pesquisa devido à alta ocupação, alegando que os funcionários não teriam tempo disponível para a pesquisa e que também não seria possível entrevistar clientes. O acesso aos hotéis ocorreu de maneira satisfatória, destacando-se que, no Marlin Azul houve maior apoio e colaboração; no Dourado do Mar, no Badejo e no Camurim houve atenção por parte da gerência, mas algumas dificuldades em setores específicos; e no Garoupa houve um atraso no início da pesquisa devido ao tempo decorrido para a autorização, por questões burocráticas, da rede a qual faz parte, e durante a pesquisa observou-se um elevado controle em relação ao acesso a informações assim como monitoramento das pesquisadoras.

No hotel Dourado do Mar, foram realizadas cinco visitas no período de 07 de maio a 13 de setembro, onde cinco gestores foram entrevistados e dezessete funcionários responderam o questionário. Para o Marlin Azul foram quatro dias de pesquisa entre 07 de maio a 31 de julho, com oito gerentes entrevistados e dezesseis questionários de funcionários. O Badejo recebeu as pesquisadoras por sete vezes no período de 07 de maio a 09 de julho, sendo realizadas quatro entrevistas com gestores e preenchidos seis questionários por funcionários. Para o Camurim foram três visitas entre 03 de julho e 29 de agosto, com três entrevistas (gestores) e dez questionários (funcionários). O Garoupa recebeu as pesquisadoras por seis vezes entre 12 de maio e 01 de setembro e foram realizadas seis entrevistas com gestores, e aplicados dezesseis questionários com funcionários. A diferença entre o tempo dedicado a cada hotel deve-se a fatores como condições de acesso a informações, quantidade de sujeitos da pesquisa, ou mesmo incompatibilidade de agenda com alguns gestores.

Quanto aos clientes, a princípio os gestores dos hotéis ofereceram resistências à realização das entrevistas, porque o contato com o hóspede envolve a imagem do hotel; porém como houve interesse em relação aos dados a serem gerados pela pesquisa, esta etapa do

¹⁰ Os instrumentos de coleta de dados (questionários, roteiros de entrevistas e de observação) foram construídos considerando todas as questões envolvidas no projeto de pesquisa do MKP já mencionado, portanto, existem questões nos instrumentos que não foram utilizadas neste trabalho, especificamente.

trabalho foi autorizada. Nos hotéis Dourado do Mar, Marlin Azul, Camurim e Garoupa, no início, a realização das entrevistas foi condicionada ao acompanhamento de um funcionário do hotel, porém, foi permitido o acesso às áreas sociais para convidar diretamente os clientes a participarem da pesquisa por meio das entrevistas. Entretanto, como os hóspedes costumam passar o dia em passeios, ou na área de lazer e piscinas, procurou-se realizar as entrevistas no horário do café da manhã, no restaurante, ou na recepção do hotel; e algumas entrevistas ocorreram nas áreas de lazer. No hotel Badejo só foi permitida a realização das entrevistas na recepção e houve dificuldade de acesso aos hóspedes por estes não terem o hábito de frequentar este ambiente. Foram entrevistados nove clientes no Dourado do Mar, nove no Marlin Azul, dez no Camurim, dez no Garoupa e cinco no Badejo, totalizando 43 clientes; sendo todos brasileiros, maiores de 18 anos, homens e mulheres, oriundos de diversas regiões do país, sendo a maior parte com nível escolar de graduação, e viajando a lazer.

3.5 Análise dos dados

Os dados coletados foram analisados e interpretados qualitativamente com base no referencial teórico. As análises de documentos, entrevistas, questionários e observações ocorreram em duas fases: uma análise individual dos casos e uma análise comparativa dos casos (MERRIAM, 1998), visando analisar de forma detalhada cada caso, para posteriormente comparar e condensar as informações para obter uma visão ampla do fenômeno estudado.

A interpretação dos dados das entrevistas e questionários e documentos foi realizada por meio de análise qualitativa de conteúdo que, é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, que pode ser desde produtos da mídia até dados de entrevistas (Flick, 2004), visando identificar o que está sendo dito sobre determinado tema (VERGARA, 2005). De acordo com Bardin (2004, p. 37), análise de conteúdo é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção destas mensagens.

É importante ressaltar que embora seja considerada uma técnica híbrida por fazer a ponte entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa de materiais, a análise de conteúdo

oscila entre esses dois pólos, ora valorizando o aspecto quantitativo, ora o qualitativo, dependendo da ideologia e dos interesses do pesquisador (FONSECA JUNIOR, 2005). Como mencionado, esta pesquisa possui enfoque qualitativo.

Bardin (2004) indica que a análise de conteúdo pode ser utilizada para código e suporte lingüístico (escrito e oral), icônico (sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes, etc.), ou outros códigos semióticos (tudo o que não sendo lingüístico pode ser portador de significados como música, código olfativo, objetos diversos, comportamentos, espaço, tempo, sinais patológicos, etc.). A análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça; ou a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem (BARDIN, 2004).

De acordo com os procedimentos descritos por Vergara (2005), após a coleta dos dados (por meio dos instrumentos escolhidos) define-se o tipo de grade de análise, procede-se à leitura do material (cartas, transcrição de entrevistas) e define-se a unidade de análise (palavra, expressão, frase, parágrafo); definem-se as categorias para análise; e então se procede à análise de conteúdo, que no caso deste trabalho será interpretativa. Então, em seguida resgata-se o problema da investigação e confrontam-se os resultados obtidos com o referencial teórico do estudo, formulando-se a conclusão.

Bardin (2004) destaca que as categorias de análise devem ser exaustivas para não permitir que algum elemento do texto seja negligenciado; mutuamente exclusivas, evitando que um mesmo elemento do conteúdo seja inserido em duas categorias diferentes; objetivas e definidas de maneira acurada para evitar dúvidas; e pertinentes adequando-se aos objetivos da pesquisa.

Desta forma, foram analisados os dados registrados no diário de campo, os questionários com perguntas abertas respondidos pelos funcionários e as transcrições das entrevistas com gestores e clientes, assim como os registros fotográficos. As categorias e as respectivas análises encontram-se no capítulo de apresentação e análise dos dados.

3.6 Limitações

Na pesquisa qualitativa o pesquisador é considerado o principal instrumento de coleta de dados; e esses dados, quando analisados partem de uma visão particular de mundo, e são revelados por meio de ricas e extensas descrições (MERRIAM, 1998). Portanto, há de se

considerar que este tipo de pesquisa possui uma abordagem interpretativa (viés do pesquisador), visto que “observação totalmente imparcial deve ser considerada como um mito primário e um contra-senso da ciência, porque nós só podemos ver o que se ajusta em nosso espaço mental e toda descrição inclui interpretação e informação sensorial” (GOULD, 1998 apud PEREZ; AGROSINO, 2000, p. 696).

Considerando que o pesquisador geralmente faz a sua própria interpretação do que observa, para a coleta e a análise de dados foi utilizada uma triangulação de pesquisadoras (FLICK, 2004), gerando a possibilidade de enriquecer a pesquisa contribuindo para um melhor entendimento do fenômeno.

Apesar da generalização não ser objetivo da pesquisa qualitativa, buscou-se realizar um estudo mais amplo analisando múltiplos casos, visto que, de acordo com Merriam (1998), quanto mais casos incluídos em um estudo, e maior a variação entre os casos, é provável que se obtenha uma interpretação mais convincente.

Para reduzir as limitações das técnicas, adotou-se a triangulação de fontes empíricas, conforme abordado anteriormente, que é considerada como uma forma de confirmar os dados obtidos (FLICK, 2004). E para cada técnica, foram utilizadas algumas estratégias com o objetivo de reduzir suas limitações específicas.

Entre as limitações dos questionários estão a possibilidade de não ser respondidos; perguntas ficarem sem respostas; outra pessoa, que não a designada, responder, ou gerar incompreensão por parte dos respondentes. Para evitar estes problemas foram adotados alguns critérios: os hotéis disponibilizaram um espaço para que os funcionários, podendo ser mais de um ao mesmo tempo, preenchessem o questionário na presença do pesquisador que orientou os respondentes esclarecendo eventuais dúvidas, visando garantir a qualidade do processo.

O fato dos questionários terem sido aplicados apenas com funcionários do turno diurno, não permitiu a análise em relação aos funcionários do turno das 22h às 6h, se há alguma distinção em relação aos demais quanto à integração destes em relação à cultura e identidade organizacional.

O monitoramento ou preparação, por parte do hotel, das pessoas que seriam entrevistadas, a proibição de acesso a algumas áreas do hotel, especialmente no Hotel Garoupa, ou alguma outra tentativa de influenciar a coleta de dados poderia gerar distorções aos dados coletados. Inclusive o período de intervalo entre as visitas pode ter colaborado para a preparação das pessoas, visto que já estavam cientes da pesquisa. Entretanto, a observação deste tipo de comportamento, e a consideração deste fato nas análises buscaram reduzir essa limitação.

Grande parte dos dados foi obtida por meio de informações dos membros das organizações. Buscou-se confirmar estes dados por meio da triangulação, usando observação e a análise de documentos, inclusive *web sites*, entretanto os dados referentes a dimensões legais e econômicas foram fornecidos pelos gestores, e não houve condições suficientes, nem foi objetivo do trabalho buscar a comprovação destes de outra forma.

Apesar das limitações apontadas, considera-se que a pesquisa atendeu aos objetos propostos.

4 Apresentação e análise de resultados

Nesta sessão será apresentada, inicialmente uma breve caracterização da região na qual os hotéis estão inseridos, a apresentação e análise dos dados de cada caso, e uma análise comparativa dos casos, visando um melhor entendimento dos resultados.

Para cada caso serão apresentados os dados gerais da empresa e as seguintes análises: (1) aspectos da cultura das empresas relacionados à RSE; (2) aspectos da identidade das empresas relacionados à RSE; (3) práticas de Responsabilidade Social aplicadas; (4) comunicação da Responsabilidade Social; (5) estratégias de Gerenciamento de Impressões utilizadas; (6) consistência entre imagem de RSE transmitida pela empresa e a cultura e a identidade organizacional; e (7) relação entre a imagem de RSE e a percepção de qualidade do serviço, na visão dos clientes.

Na primeira área de análise, com o objetivo de identificar os aspectos da cultura das empresas estudadas, relacionados à RSE, o foco foi na conduta social. E considerando que a cultura organizacional pode ser descrita como o conjunto de valores e pressupostos de uma organização, a forma como ela atua (ALVESSON, 2002), procurou-se descrever a cultura organizacional, quanto a RSE, por meio das observações, análises de documentos e do *web site* e da opinião dos funcionários e gestores sobre o assunto.

Para o segundo foco de estudo, que visa descrever aspectos da identidade das empresas, relacionados à RSE; tendo a identidade organizacional como algo que se refere ao que os membros percebem, sentem e pensam sobre suas organizações (HATCH; SHULTZ, 1997), buscou-se identificar esses aspectos por intermédio da descrição dos funcionários e gestores sobre a Responsabilidade Social das empresas.

No terceiro ponto de análise, buscando identificar as práticas de Responsabilidade Social aplicadas pelas organizações, foram listadas as ações descritas pelos funcionários e gestores, expressas em documentos, e registradas no diário de campo, agrupadas considerando as dimensões de Responsabilidade Social do Instituto Ethos, do Modelo ECP-Social e dos indicadores Hopkins, norteando as análises individual e comparativa dos casos. Para melhor explicação do fenômeno da RSE, as práticas também foram classificadas de acordo com as

dimensões do modelo de Carroll (1979), e comparadas com as ações descritas como sendo características do setor hoteleiro.

Para melhor fluência do texto, na apresentação e análise dos dados as dimensões do modelo ECP-Social de PASA (2004) serão indicadas por (P) e dos Indicadores do Instituto Ethos (2007) serão indicados por (E).

No quarto foco de estudo, com o objetivo de verificar de que forma a RSE é disseminada nas organizações, a análise foi centralizada na comunicação, sendo descritas as maneiras pelas quais os hotéis comunicam a Responsabilidade Social para os seus diversos *stakeholders*, com base em informações dos gestores, funcionários e clientes, observação e análise de documentos.

Para a quinta área de análise, que visa identificar o uso do Gerenciamento de Impressões, são descritas as ações do hotel, estratégias e táticas que emergiram da teoria, o público-alvo, o contexto da ação, a imagem planejada e a forma de comunicação. Foram consideradas as informações dos gestores, funcionários e clientes, as observações, documentos, e o *web site*.

Para o sexto foco de estudo, que analisa a consistência entre a imagem de RSE transmitida pela empresa e a cultura e a identidade organizacional, buscou-se identificar, considerando o modelo de Mendonça e Gonçalves (2004), em qual das situações as organizações se enquadram, com base nas análises anteriores, além de dados das entrevistas com clientes e observações. A imagem transmitida foi analisada sob dois pontos de vista: a imagem planejada, que a organização tenta transmitir para os *stakeholders*; e a reputação que refere-se ao que os *stakeholders* acham na verdade sobre a organização (BROWN et al., 2006).

Para o último ponto de análise, que tem como objetivo verificar a relação entre a imagem de RSE e a percepção de qualidade do serviço, na visão dos clientes, são descritos os aspectos considerados importantes para avaliar o serviço de um hotel, o conceito de RSE, os impactos sociais e ambientais de um *resort*, as ações sociais consideradas importantes, a consideração, ou não, da RSE no momento da escolha por um hotel, a busca por informações sobre a RSE e como a RSE influencia a avaliação dos serviços.

Para cada caso individual, será apresentada ainda uma análise geral do mesmo. Por fim, tem-se uma seção de análise comparativa dos casos com os mesmos itens. Para melhor ilustrar a análise comparativa dos casos, são apresentados quadros comparativos.

4.1 Contexto geral

De acordo com a Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco - AD Diper (2008), o estado é o terceiro destino mais procurado pelos turistas no Nordeste. O setor turístico é segmentado, de acordo com a localização, em urbano (Grande Recife), Litoral Sul, Litoral Norte, Fernando de Noronha e interior do Estado e congrega mais de 4,3 mil estabelecimentos, alguns de padrão internacional, com 45 mil leitos disponíveis (sendo 70% no Grande Recife), que geram um contingente de empregados superior a 40 mil pessoas.

O Plano Estratégico do Turismo de Pernambuco 2008-2020 prevê que o fluxo de turistas alcance 4,56 milhões de pessoas em 2010, sendo 354 mil visitantes internacionais; e para 2020, a previsão é de um fluxo global de 9,925 milhões de turistas, refletindo um impacto direto na economia com a geração de 487 mil empregos diretos e indiretos (AD DIPER, 2008); ilustrando a importância do setor para o desenvolvimento do estado.

As organizações estudadas encontram-se no litoral Sul pernambucano, que é hoje o destino mais procurado pelos turistas que chegam ao estado por reunir infra-estrutura consolidada e praias paradisíacas, tendo como centro das atenções Porto de Galinhas, distante apenas 60 km do Recife por estrada asfaltada, balneário que já conquistou seis títulos da Revista “Viagem e Turismo” como a “Melhor praia do Brasil” (EMPETUR, 2008). Com ampla rede hoteleira e de serviços, o balneário de Porto de Galinhas possui hotéis, pousadas e *resorts* de alto nível; e ao seu redor estão as praias da Gamboa, Muro Alto, Cupe, Maracaípe, Enseadinha e Serrambi, todas pertencentes ao município de Ipojuca (EMPETUR, 2008).

Quatro hotéis estão localizados na praia de Muro Alto - Ipojuca e um na praia de Suape - Cabo de Santo Agostinho. Estes municípios são vizinhos e comungam um grande desenvolvimento industrial e turístico, proporcionado pelo Porto de Suape, localizado no limite entre eles, e pelas belezas naturais. O Complexo Industrial e Portuário de Suape é o mais completo pólo para a localização de negócios industriais e portuários da Região Nordeste (AD-DIPER, 2008).

De acordo com o site oficial da Prefeitura de Ipojuca (2008), a população da cidade, que em 2000 era de 59.281 habitantes, passou para 66.384 habitantes em 2007, o que resulta na aceleração da taxa de crescimento da população que atingiu 2,9% a/a. A economia da cidade vem evoluindo com o crescimento acelerado do setor industrial em decorrência dos novos empreendimentos que estão se instalando no Complexo de Suape e do turismo em Porto de Galinhas. No período de 2002 a 2005 a sua economia cresceu num ritmo de 20% a/a enquanto o Estado cresceu a 12% a/a. Neste período, o setor agrícola cresceu a 20%, o setor

industrial a 38% e o setor de comércio e serviços evoluiu em 18% anualmente, superando o Estado de Pernambuco nos três setores que evoluíram respectivamente a taxas anuais de 14%, 13% e 12%.

Localizado a 41 km de Recife, com 152.977 habitantes e área de 448 km² (IBGE, 2000) o Cabo de Santo Agostinho reúne ao mesmo tempo o maior pólo industrial do Estado e um cenário belíssimo de praias paradisíacas, é repleto de reservas ecológicas e manguezais, e recebe anualmente milhares de turistas de todos os lugares do mundo e, desta forma, a indústria e o turismo movimentam a economia do município (INSTITUTO DE HOSPITALIDADE¹¹, 2008).

É nesse contexto que os hotéis estão instalados. Vale destacar que com o desenvolvimento acelerado há a necessidade de voltar a atenção para assuntos como educação, infra-estrutura básica, proteção ambiental e promoção de qualidade de vida para a comunidade. O turismo é um importante gerador de renda e trabalho para o município que, se realizado de maneira consciente, pode gerar impactos positivos para a região. Assim, tem-se a importância das empresas adotarem o conceito de RSE, com foco em questões ambientais, sociais, econômicas e culturais da região; atuando de maneira socialmente responsável visando minimizar possíveis impactos negativos da atividade.

4.2 Hotel Dourado do Mar

O Hotel Dourado do Mar está localizado em Muro Alto, é um *resort*, pertence a uma rede internacional e conta com 220 funcionários. Possui um Programa Formal de Responsabilidade Social desde 2005, que foi implantado por uma iniciativa da rede a qual pertence.

Em sua estrutura física há 252 apartamentos do tipo *flat*¹² e 34 Bangalôs, e estrutura de lazer, convenções e restaurante típica de um *resort*. Há apartamentos para não-fumantes e portadores de necessidades especiais.

¹¹ O Instituto de Hospitalidade (IH) é uma fundação brasileira privada sem fins lucrativos, que gera e dissemina referências baseadas nas melhores práticas do turismo sustentável, promovendo a interlocução e a convergência das partes interessadas. Através da criação e implementação de projetos em todo o território nacional, o IH desenvolve soluções que visam a qualificação de pessoas, empreendimentos e destinos turísticos (INSTITUTO DE HOSPITALIDADE, 2008).

¹² *Flat* – Apartamento um pouco maior que o *standard* e têm características que se aproximam das residências comuns, costumando apresentar pequena sala de estar com *kitchenette*, *hall*, banheiro e um ou dois quartos.

Por pertencer a uma rede internacional, o hotel possui uma estrutura organizacional bem definida, missão e valores estabelecidos. No período da coleta de dados, alguns cargos de gerência estavam em aberto e havia funcionários de chefia ou coordenação ocupando-os “interinamente” como o caso da “Coordenadora de Recepção” que foi entrevistada como gestora. Durante a pesquisa ocorreu uma mudança no cargo da gerência geral, e a entrevista foi realizada com o novo gerente poucos dias após ele ter assumido suas atividades.

A missão da rede, amplamente divulgada e apresentada no *web site* oficial (2008) é:

ser reconhecida como a empresa líder em Franquias e Administradora Hoteleira Internacional, alcançando constantemente os melhores retornos para os clientes, investidores, funcionários e acionistas. Atingiremos nossos objetivos insistindo na preservação dos mais altos valores da ética, integridade e honestidade profissional.

Os valores compartilhados, também presentes no *web site* corporativo (2008) são:

- **A Empresa de sua Escolha:** acreditamos no compromisso com o indivíduo. Buscamos atrair e desenvolver os melhores profissionais, mantendo um ambiente que favoreça e recompense o crescimento pessoal e profissional.
- **Criatividade:** antecipamos e entendemos as necessidades de nossos clientes. Tomamos iniciativas e encontramos as oportunidades que existem em cada situação.
- **Responsabilidade:** sabemos que o comprometimento traz o sucesso.

Analisando a missão e os valores da empresa que são divulgados para os seus diversos *stakeholders*, pode-se perceber indícios de uma preocupação com a RSE, entretanto, para uma descrição mais detalhada seguem as análises das questões abordadas neste estudo.

4.2.1 Aspectos da Cultura do Hotel Dourado do Mar relacionados à RSE

O Hotel Dourado do Mar pertence a uma rede e isso, de certa forma, impõe diretrizes para os seus membros, expressos na missão, valores e objetivos da organização. Como característica inerente à atividade-fim da empresa, há um grande foco no cliente. Também pode ser percebida uma preocupação com os funcionários, que também está diretamente relacionada aos resultados que a empresa busca atingir com os seus serviços.

Utilizando as dimensões do modelo de Carroll (1979) e de acordo com informações dos gestores, pode-se dizer que a empresa busca atender as questões econômicas e legais, e possui uma postura ética em relação aos seus *stakeholders*; porém percebe-se grande ênfase na dimensão voluntária da RSE; visto que, ao falar do assunto, a grande maioria das pessoas que fazem parte da organização descreve a preocupação desta com os funcionários e o apoio a ONGs ou associações da comunidade, e a campanhas sociais.

Outros indícios dessa tendência da organização em relação à Responsabilidade Social são as práticas sociais descritas por seus membros como as mais importantes, e a própria divulgação no *web site* oficial da rede (2008) sobre a RSE, que enfatiza a campanha contra a exploração do turismo sexual infantil, e a defesa do turismo sustentável:

há um consenso internacional de que Crianças e Adolescentes precisam ser protegidos da exploração sexual no Turismo. A (rede) acredita firmemente nos princípios de turismo sustentável¹³ e que, além de ser crime, a exploração sexual de Crianças e Adolescentes compromete a viabilidade de estabelecimentos e destinos turísticos. Nesta perspectiva, a (rede) toma a iniciativa de praticar uma Política Corporativa voltada para a Promoção do Turismo Sustentável e Proteção de Crianças e Adolescentes, promovendo continuamente a conscientização de seus hóspedes, colaboradores, fornecedores, investidores e comunidades onde atua.

Analisando o *web site* da organização, a luz do modelo de Overbeeke e Snizek (2005), percebe-se que a empresa divulga a logomarca e menciona prêmios referentes à dimensão de práticas corporativas; menciona a declaração de missão e valores, comunicando os valores corporativos; faz menção ao código de ética e apresenta ênfase no consumidor, e busca mostrar que a empresa contribui para a sociedade de alguma forma. Apesar de existir pouca menção direta a cultura corporativa, pode-se percebê-la por meio das demais características apresentadas.

Com base em Freitas (1991), para análise mais detalhada da cultura da organização seguem os pressupostos dos líderes e dos empregados; as experiências sobre a RSE e importância dos pressupostos compartilhados; abrangência desse compartilhamento; e clareza de que alguns pressupostos são mais importantes do que outros.

¹³ Turismo Sustentável significa que os recursos naturais, históricos e culturais sejam preservados para uso contínuo no futuro, bem como no presente. Significa que a prática do turismo não acarrete sérios problemas ambientais e socioculturais, que a qualidade ambiental da área seja preservada ou melhorada, que um alto nível de satisfação do turista seja mantido, de forma a conservar os mercados para o turismo e a expandir as vantagens amplamente pela sociedade (OMT – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO, 2003).

4.2.1.1 Responsabilidade Social na visão dos Gestores do Hotel Dourado do Mar

Os gestores do Hotel Dourado do Mar mostram integração com a visão da rede em relação ao foco na dimensão voluntária da RSE (CARROLL, 1979), destacando ações filantrópicas, valorização do pessoal e apoio à comunidade, apesar de existir algumas variações entre as suas definições, até mesmo devido à formação profissional.

Na visão da Gerente de RH, a Responsabilidade Social é “quando a empresa está preocupada com o ser humano dentro e fora (da organização)”, focando tanto em membros internos quanto externos a organização; o que demonstra ênfase na dimensão “gestão de pessoas” (P)¹⁴ e “público interno e comunidade” (E)¹⁵. O governante e a supervisora também centralizaram na interação com os funcionários, socializando, treinando e acompanhando; indicando preocupação com a “gestão de pessoas” (P). A supervisora administrativa ressaltou ainda o foco no cliente com a prestação de um serviço adequado ao que foi prometido e ao valor cobrado, que faz parte da dimensão “consumidores e clientes (E). E a coordenadora de recepção (no cargo de Gerente de Hospedagem), definiu a RSE de forma bastante integrada com a visão da rede, sendo o “compromisso para ajudar, apoiar uma ONG, repassar parte dos lucros para ajudar alguma instituição e conscientizar colaboradores”, com destaque para a dimensão voluntária do modelo de Carroll (1979), em especial a ações filantrópicas. É importante ressaltar que esta trabalha há um ano e meio neste hotel, mas atua na rede há mais tempo, o que pode ter gerado uma maior assimilação desses valores.

As ações de RSE mais importantes que podem ser realizadas, descritas pelos gestores seguem esta mesma abordagem. Entre elas estão ações para valorização dos funcionários, pagamento de salários e impostos em dia, apoio a uma ONG, prestação de um serviço adequado, divulgação interna da RSE para conscientizar as pessoas, e preocupação com a comunidade do entorno.

O Gerente Geral possui uma visão mais ampla da RSE, considerando: aspectos econômicos, legais, éticos e voluntários:

...é um pouco mais do que simplesmente estar empregando deficientes, pessoas desabilitadas ou proporcionando oportunidade para estagiários, menor aprendiz, essas coisas todas que fazem, [...] obrigação, pagar o INSS, FGTS e não sei mais o que. Acho que extrapola um pouquinho isso. Acho

¹⁴ (P) – Indica dimensão do Modelo ECP-Social de Pasa (2004).

¹⁵ (E) – Indica dimensão do Modelo de Indicadores do Instituto Ethos (2007).

que todas as empresas teriam que ter um pouco mais de responsabilidade, saindo do âmbito do obrigatório e partindo para o voluntário.

Em relação às ações de RSE que um hotel deve aplicar, o Gerente Geral destaca que primeiramente deve-se cuidar dos funcionários, proporcionar a eles os benefícios que estiverem ao alcance da empresa (obrigatórios ou não), além de responsabilidades externas ao seu empreendimento como pagar impostos, porque esses vão se reverter em infra-estrutura melhor para comunidade em geral e para o destino; e preocupação com o ambiente, coleta de lixo, reciclagem, cuidado com a água e o mangue, e destino correto de esgoto. O fato de o Gerente Geral fazer parte da empresa por um período inferior a um mês leva a reflexão de que esta visão é fruto da sua experiência profissional por mais de 20 anos em hotelaria.

Portanto, em geral, pode-se dizer que os gestores desta organização centralizam a RSE nas dimensões “gestão de pessoas (P) e “público interno” (E), “comunidade” (E) e “consumidores e clientes” (E), e destacando a parte voluntária do modelo de Carroll (1979). Pode-se afirmar que estas dimensões da RSE, fazem parte do conteúdo da cultura organizacional de forma consistente (CURVELLO, 2005) visto que os gestores comungam este pensamento. Entretanto, para uma visão mais ampla dos aspectos da cultura da organização relacionados à RSE, é necessário conhecer a visão dos funcionários sobre o tema.

4.2.1.2 Responsabilidade Social na visão dos Funcionários do Hotel Dourado do Mar

O Conceito de RSE descrito pelos funcionários, em geral, acompanha o mesmo foco dos gestores na preocupação e interação da empresa com os funcionários e a comunidade. A RSE é “manter o respeito, pagar em dias, manter um vínculo agradável, transmitir sempre uma transparência, união, etc., principalmente a sinceridade com os funcionários” (Funcionário I); “a empresa estar engajada em algum projeto para o bem da comunidade” (Funcionário A); “trabalhando junto com a comunidade, investindo no aprendizado, aperfeiçoando o crescimento de seus colaboradores” (Funcionário B).

A dimensão “meio ambiente (P) e (E) foi descrita pelos funcionários como sendo “a preocupação com o meio ambiente e a comunidade” (Funcionário E). Porém, apesar de explorada, não aparece de forma expressiva na cultura organizacional (ações e declarações).

Todos os funcionários acham importante trabalhar em uma empresa socialmente responsável e apresentam justificativas que reforçam o foco da RSE existente na cultura desta

organização: “nós nos sentimos mais seguros sabendo que a empresa se preocupa conosco. E nós trabalhamos mais satisfeitos” (Funcionário C); e “...cada vez que me vejo como trabalhador de uma empresa que luta pelo social, me sinto vitorioso e feliz” (Funcionário J).

Entre as ações consideradas relevantes, foram citadas valorização dos colaboradores, oportunidade, conscientização, envolvimento com a comunidade, adoção de uma área de preservação ambiental. Percebe-se que as ações são semelhantes às descritas pelos gestores, exceto a preocupação com o meio ambiente, e que há certo consenso entre os membros da organização sobre o que é RSE e como esta pode ser praticada.

As práticas de RSE realizadas pela empresa, descritas a seguir, indicam forte relação entre os valores descritos pelos gestores e funcionários e o que é praticado e divulgado pela organização. Desta forma, entende-se que as dimensões “gestão de pessoas (P) e “público interno” (E), “comunidade” (E), e “consumidores e clientes (E), ressaltando a dimensão voluntária do modelo de Carroll (1979), fazem parte da cultura organizacional. Sendo a cultura o conjunto de valores da organização, a forma como ela atua (ALVESSON, 2002), tem-se que esta característica da cultura organizacional referente à RSE, reflete as ações praticadas pela empresa e a comunicação que é realizada.

4.2.2 Aspectos da Identidade do Hotel Dourado do Mar relacionados à RSE

Considerando a identidade como a descrição do que os membros acreditam ser o modo ser da organização (DUTTON; DUKERICH, 1991), foram analisadas as descrições dos membros da organização em relação à RSE e identificadas as características, apresentadas no Quadro 12, que apontam o hotel Dourado do Mar como socialmente responsável. Os motivos descritos ilustram que a identidade está estreitamente relacionada a estratégia, cultura, filosofia, área de atuação e comunicação da organização (BALMER, 1998).

Característica	Dimensão
Preocupação com o bem estar da comunidade	Comunidade (E)
Campanhas por causas sociais e apoio a instituições	Comunidade (E)
Preocupação com as pessoas menos favorecidas da sociedade	Comunidade (E)
Participação em projetos com ONGs.	Comunidade (E)
Orientação, qualificação profissional, e apoio aos colaboradores	Gestão de pessoas (P) e Público interno (E)
Reciclagem de lixo e tratamento de efluentes	Meio Ambiente (P) e (E)

Quadro 12 – Características da Identidade do Hotel Dourado

Os membros internos acreditam que o hotel “se preocupa com o bem estar da comunidade” (Funcionário B); “tem uma política social correta onde presta serviço a determinada classe da sociedade carente de auxílio” (Funcionário J); e é “uma empresa que se preocupa com as pessoas menos favorecidas da sociedade” (gerente de manutenção); demonstra interesse pelos funcionários “dando orientação, aplicando vários tipos de curso, procurando solucionar sempre as dificuldades dos colaboradores” (Funcionário D); e procura proteger o meio ambiente “reciclando lixo e fazendo tratamento de esgoto” (Funcionário E). Destaca-se que de forma semelhante a cultura as dimensões “comunidade” (E) e “gestão de pessoas” (P) e “público interno” (E) sobressaíram, enquanto o “meio ambiente” (P) e (E) apareceu de maneira mais discreta.

Diante do alinhamento dos aspectos da cultura organizacional com a descrição que os membros fazem da empresa, percebe-se que os objetivos, a missão, as práticas, e os valores da organização contribuem para formar a identidade organizacional (SCOTT; LANE, 2000) em relação à Responsabilidade Social, influenciando o que os membros pensam sobre a organização (HATCH; SHULTZ, 1997).

4.2.3 Práticas de Responsabilidade Social aplicadas pelo Hotel Dourado do Mar

As ações realizadas pelo Hotel Dourado do Mar encontram-se no Quadro 13, classificadas de acordo com os indicadores Ethos (2007) e com as dimensões do Modelo de Carroll (1979), considerando a RSE em relação aos diversos *stakeholders* da organização.

As práticas adotadas, em geral costumam refletir a conduta de RSE da empresa. Desta forma, ressalta-se que as mais comentadas pelos membros do hotel referem-se ao apoio a ONGs, à campanha contra a prostituição infantil e à valorização dos funcionários, refletindo a cultura e a identidade organizacional.

Categoria	Prática de RSE	Indicador de RSE (INSTITUTO ETHOS, 2007)	Dimensão de RSE (CARROLL, 1979)
Valores e compromissos éticos	Possui declaração de valores e código de ética, divulgados para todos.	Compromissos éticos	Ética

Público interno	Programa de treinamento para funcionários	Trabalho decente ¹⁶	Ética
	Respeito aos direitos dos funcionários	Trabalho decente	Legal / Ética
	Programa Menor aprendiz	Respeito ao indivíduo	Legal ¹⁷ / Ética
	Programas de incentivo e valorização dos funcionários	Trabalho decente / Respeito ao indivíduo	Ética
	Procura melhorar as condições de trabalho a partir da segurança e saúde ocupacional.	Trabalho decente / Respeito ao indivíduo	Legal / Ética
	Cria vagas e possui funcionários portadores de deficiência	Respeito ao indivíduo	Legal ¹⁸ / Ética
	Na há discriminação (sexo, cor ou raça, religião, opção sexual ou idade).	Respeito ao indivíduo	Ética Legal
Meio ambiente	Conscientização dos colaboradores em relação a questões ambientais	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Existência de coleta seletiva de vidros	Gerenciamento do impacto ambiental	Voluntária
	Conscientização dos funcionários para redução de consumo de água e energia	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Conscientização dos clientes para redução de consumo de água e energia	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Dispositivo economizador de energia nos apartamentos	Gerenciamento do impacto ambiental	Voluntária
Fornecedores	Exige o cumprimento das leis trabalhistas por parte dos fornecedores e terceirizados	Trabalho decente	Legal
Consumidores e clientes	Informação e convite para participação em campanhas sociais e ambientais	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Uso de papéis recicláveis em <i>folders</i> e materiais visíveis ao hóspede.	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
Comunidade	Parceria com ONGs	Ação social	Voluntária
	Campanha contra a exploração do turismo sexual infantil	Respeito ao indivíduo (comprometimento com o futuro das crianças)	Voluntária
	Investimento em mão-de-obra local	Relações com a comunidade local	Voluntária
	Conscientização dos colaboradores em relação a questões sociais	Ação social	Voluntária
	Valorização da cultura local	Relações com a comunidade local	Voluntária
Governo e Sociedade	Cumprir as legislações trabalhista, ambiental, proteção ao consumidor, comercial e fiscal.	Respeito e prática de legislações ¹⁹	Legal

Quadro 13 - Práticas relativas à RSE utilizadas

Os treinamentos oferecidos pela empresa são realizados de acordo com a função e a necessidade e há divulgação de cursos promovidos por outras instituições, incentivando as

¹⁶ Trabalho decente está relacionado à política de remuneração, benefícios e carreira; cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho; compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, comportamento nas demissões e preparação para a aposentadoria (INSTITUTO ETHOS, 2007).

¹⁷ A Lei N°10.097, de 19 de Dezembro de 2000, modificada pela MP 251, de 14 de junho de 2005 obriga os estabelecimentos de qualquer natureza a empregar e matricular nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem número de aprendizes equivalente a 5%, no mínimo, e 15%, no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional.

¹⁸ A Lei 8.213/91 regulamentada pelo Decreto 3.298/99 obriga as empresas privadas com 100 (cem) ou mais empregados a preencherem de 2% (dois por cento) a 5% (por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência habilitadas.

¹⁹ Elemento criado a partir das dimensões de elemento de conduta social do modelo ECP-Social (Pasa, 2004); visto que não foi encontrado indicador que o contemplasse, de forma direta, no Modelo do Instituto Ethos (2007).

peças a se desenvolverem profissionalmente. O respeito aos direitos dos funcionários refere-se a pagamento dos salários e impostos em dia, condições de trabalho e demais benefícios exigidos por lei. O Programa de incentivo e valorização de funcionários envolve ações como concessão de bônus, festas para colaboradores, comemoração de aniversariantes do mês, colaboradores do mês, divulgação de metas e resultados, caixa para sugestão de funcionários. O programa Menor Aprendiz, apesar de ser uma obrigação legal, é ressaltado pelos funcionários, devido ao aproveitamento dos menores ao fim do programa. O hotel disponibiliza para os funcionários refeitório, sala de estar/descanso, refeições de acordo com os turnos, o transporte em ônibus confortável, e cumpre com as normas de saúde e segurança, inclusive a instalação da CIPA (comissão interna de prevenção de acidentes). Essas ações condizem com as descritas por Moratelli (2005) – capacitação e oportunidade, e Lucania (2008) - melhoria da qualidade de vida dos profissionais.

A conscientização dos colaboradores em relação a questões ambientais e a coleta seletiva ainda não é intensa, mas há uma parceria para coleta seletiva de vidros, e campanha para os funcionários participarem. Quanto à conscientização dos funcionários para a redução do consumo de água e energia, existem avisos ao lado de interruptores e equipamentos, assim como em lavatórios e banheiros. Em relação aos clientes, há uma campanha para reduzir a lavagem de toalhas (Figura 06) visando proporcionar economia de água e produtos químicos; e o uso de dispositivo economizador de energia nos apartamentos. Há também comunicação nos lavatórios dos apartamentos e áreas comuns para economia de água, e conscientização ambiental. Percebe-se a intenção em atender aos requisitos de ações ambientais da Matriz de Classificação da Embratur (2002), embora nem todos os itens estejam sendo cumpridos, e a busca da conscientização dos hóspedes (LUCANIA, 2008).

Ainda em busca da conscientização, em relação a causas sociais, há a informação e o convite para que os clientes participem das campanhas sociais, inclusive existe uma urna no balcão da recepção (Figura 07) para arrecadação de dinheiro para o instituto de promoção e defesa dos direitos das crianças e adolescentes que o hotel apóia.

A empresa utiliza papel reciclado no bloco de anotações disponibilizado para os clientes nos apartamentos, embora o folder, o *guest coment*²⁰ e os documentos internos não utilizem esse tipo de papel. Esta ação indica o uso de GI sem consistência o que pode causar prejuízos à organização (FLANNERY, 1997).

²⁰ *Guest coment* – Formulário para avaliação do serviço, sugestões e comentários dos clientes.



Figura 06 - Campanha para redução de lavagem de toalha



Figura 07 - Campanha de doação para o Instituto de promoção e defesa dos direitos das crianças e adolescentes.

A Rede firmou uma parceria com um instituto que tem a missão de promover e defender os direitos das crianças e adolescentes, com foco na questão da violência sexual; estabelecendo uma política corporativa voltada para a promoção do turismo sustentável e proteção de crianças e adolescentes, que contempla um código de conduta para a “Proteção de Crianças e Adolescentes contra a Exploração Sexual” em todos os seus empreendimentos.

Esse código de conduta engloba a postura de proteger crianças e adolescentes da exploração sexual em todos os serviços e ações da organização e de seus colaboradores; além de implementar e disseminar para todos os *stakeholders* essa política; inserir cláusulas específicas desse compromisso público em todos os empreendimentos e nos diversos contratos firmados, em convenções condominiais e regimentos internos dos empreendimentos administrados; promover treinamentos permanentes para colaboradores e terceirizados sobre turismo sustentável e proteção de crianças e adolescentes; usar comunicação institucional para disseminar esse compromisso; e publicar anualmente as medidas adotadas para cumprir com os pontos estabelecidos no Código de Conduta (*WEB SITE OFICIAL DA REDE*, 2008).

Com esta parceria são apoiadas nove instituições, das quais três são de Pernambuco, voltadas para atendimento sócio educativo, com ênfase em violência sexual e doméstica; com o objetivo de discutir o tema integrando homens jovens em estratégias de prevenção e valorização de formas não violentas para redução de conflitos; e consolidar ações de combate à violência sexual formando e mobilizando as pessoas (*WEB SITE OFICIAL DA REDE*, 2008). Conforme indica Lucania (2008), atualmente há hotéis que participam de projetos sociais como ações que visam combater a violência sexual contra crianças e adolescentes.

A empresa ainda investe em mão-de-obra local, contratando e treinando pessoas da comunidade, e promove a conscientização dos colaboradores em relação a questões sociais. Outro aspecto importante é a valorização da cultura local, nos artefatos da decoração, mostrando envolvimento com a comunidade (LUCANIA, 2008).

Em relação a ações visando a infra-estrutura necessária para a comunidade e para o turismo, um dos gerentes destacou a necessidade de maior integração dos hotéis junto aos órgãos públicos, ressaltando que existe a AHPG – Associação dos Hotéis de Porto de Galinhas, mas que está mais voltada para o turismo, e deveria além do turismo, trazer os hóspedes, também se preocupar com essa questão da Responsabilidade Social. Observa-se a importância das relações com Governo, ONGs e instituições de classe (MORATELLI, 2005).

As ações que envolvem fornecedores, valores e compromissos éticos, e governo e sociedade, foram obtidas por meio do Questionário de Responsabilidade Social, pois não foram citadas por membros da organização como práticas sociais; demonstrando a tendência das pessoas a descreverem as ações que possuem maior visibilidade, indicando o uso do Gerenciamento de Impressões, mesmo que de forma inconsciente (SCHLENKER, 1980).

4.2.4 Comunicação de Responsabilidade Social do Hotel Dourado do Mar

A comunicação, interna (para os funcionários) e externa (para os demais *stakeholders*), segue a cultura e a identidade organizacional, apresentando ênfase na dimensão voluntária da RSE (CARROLL, 1979) ou responsabilidade como virtude (BOVENS, 1998); em especial quando refere-se a campanha para a “Proteção de Crianças e Adolescentes contra a Exploração Sexual”; inclusive foi observado que há a veiculação de mensagens no som ambiente para os hóspedes promovendo campanhas sociais e o símbolo da campanha presente tanto na recepção do hotel quanto nas áreas de serviços. É visível também que os funcionários conhecem e participam dessas ações.

As ações sociais bem como seus resultados, as campanhas e os valores da organização são comunicados regularmente para os funcionários em quadros de avisos, jornais internos, cartazes, reuniões e treinamentos. Parte dos compromissos legais e resultados econômicos, os que têm maior impacto sobre os funcionários, também são apresentados da mesma forma.

As parcerias, o código de ética, as ações sociais e os seus resultados são transmitidos para os clientes por intermédio do *web site*, de informativos, no som ambiente, urnas da

campanha espalhadas pelo hotel, ou mesmo pelos próprios funcionários. Os investidores também são informados por meio de relatórios, nas reuniões sobre os resultados da organização, ou mesmo pelo *web site* que atinge os diversos *stakeholders* envolvidos. Os gestores informaram que há também comunicação na mídia em geral com o objetivo de propagar a causa, mostrar uma imagem positiva da empresa, obter reconhecimento, e para ser exemplo para a concorrência. Não foi observada a comunicação para os fornecedores, o que não quer dizer que não exista.

Percebe-se maior ênfase ou interesse em divulgar aspectos éticos e voluntários da RSE, para os *stakeholders* em geral, do que as dimensões econômicas e legais; inclusive durante a realização da própria pesquisa. A comunicação das dimensões econômicas e legais são direcionadas para investidores, acionistas e órgãos competentes. Desta forma entende-se que a comunicação organizacional em relação à RSE está voltada para a necessidade de legitimação (MENDONÇA e AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003), pois as dimensões “ética” e “voluntária” da RSE, parecem também ser as mais valorizadas pelos *stakeholders*.

4.2.5 Estratégias e Táticas de GI utilizadas pelo Hotel Dourado do Mar

O Hotel Dourado do Mar utiliza o GI visando à construção de uma imagem socialmente responsável (MENDONÇA, 2003; FLANNERY, 1997). As estratégias e táticas utilizadas, as ações do hotel, o público-alvo, o contexto da ação e a imagem planejada, encontram-se no Quadro 14.

Ações do hotel	Estratégias	Público-alvo	Contexto	Imagem planejada	Forma de comunicação
Parceria com o Instituto de promoção e defesa dos direitos das crianças e adolescentes.	Exemplificação	Clientes	Cliente no hotel convidado a visitar o <i>web site</i> , para conhecer o projeto.	Empresa que se preocupa com a sociedade	Som ambiente do hotel <i>Web site</i>
Descrição de parcerias, ações sociais e código de ética contra prostituição infantil	Exemplificação Promoção-Organizacional Insinuação	Fornecedores Concorrentes Funcionários Investidores Comunidade	Pessoas em busca de informações sobre a empresa	Empresa que se preocupa com a sociedade. Competente, efetiva e bem sucedida Atrativa	<i>Web site</i>

Divulgação de código de conduta missão, e da campanha contra a exploração sexual infantil.	Exemplificação	Funcionários	No dia-a-dia de trabalho	Empresa que se preocupa com a sociedade	Quadros nos corredores Comunicação verbal Em reuniões
Campanhas para redução de água, e energia.	Exemplificação	Clientes Funcionários	Durante a hospedagem No dia-a-dia de trabalho	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	Avisos sobre a campanha em apartamentos e áreas comuns
Programas de apoio à comunidade	Promoção-organizacional Insinuação	Funcionários Comunidade	Divulgação de programas para os funcionários e para a comunidade próxima ao hotel	Competente, efetiva e bem sucedida Atrativa	Quadro de avisos, Reportagens locais, Contato com associações
Uso de dispositivo economizador de energia	Exemplificação	Clientes	Hóspedes em lazer no hotel.	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	O próprio equipamento
Ação do hotel	Táticas	Público-alvo	Contexto	Imagem planejada	Forma de comunicação
Divulgação de parceria com o Instituto de promoção e defesa dos direitos das crianças e adolescentes.	Engrandecer	Fornecedores Concorrentes Funcionários Investidores Comunidade	Pessoas em busca de informações sobre a empresa	Semelhante a imagem positiva de dedicação a causas sociais do instituto	<i>Web site</i>
Ações de apoio à comunidade	Comportamento pró-social	Funcionários Comunidade	Divulgação das ações para os funcionários e a comunidade próxima ao hotel	Empresa que se preocupa com a sociedade	Quadro de avisos, Reportagens locais, Contato com associações
Campanhas contra a exploração sexual infantil.	Comportamento Pró-social	Clientes	Cliente no hotel sendo convidado a contribuir com a campanha	Empresa que se preocupa com causas sociais	Som ambiente do hotel

Quadro 14 - Estratégias e Táticas de GI

Percebe-se que as estratégias e táticas de GI são utilizadas na organização de diversas formas, por diversos atores ou forma de comunicação, ao mesmo tempo, usando táticas diferentes com objetivos distintos (BOLINO et al, 2008); sendo comportamentos direcionados a melhorar as relações da organização com seus públicos-chave; tanto para os membros internos, quanto para os externos (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999).

Em relação à RSE, as estratégias mais utilizadas pelo Hotel Dourado do Mar foram: exemplificação, promoção-organizacional e insinuação; e as táticas de engrandecer e comportamento pró-social. As demais não foram identificadas nos dados coletados, o que não quer dizer que não possam ser aplicadas, em outras situações.

4.2.6 Consistência entre Imagem transmitida pelo Hotel Dourado do Mar em relação à RSE e sua Cultura e Identidade

A imagem pode ser dividida entre a imagem planejada, que a organização tenta gerenciar perante os seus *stakeholders*; e a reputação que refere-se ao que os *stakeholders* realmente acham sobre a organização (BROWN et al., 2006). Embora tenha sido identificada a aplicação de estratégias e táticas de GI, visando a imagem (planejada) de uma empresa que atua com Responsabilidade Social Empresarial, a maior parte dos clientes relatou que não tinha condições de analisar a empresa quanto a sua RSE - o que estaria relacionado à reputação - porque não possuía informações sobre o assunto, podendo verificar apenas os aspectos mais visíveis. Em alguns casos os clientes ainda ressaltaram que os hotéis poderiam divulgar mais as suas ações sociais, com um diferencial.

Não tenho condições de analisar. Mas parece aproveitar a mão-de-obra local, parece que eles dão valor as pessoas da comunidade. Mas também não procurei saber, e não vi interesse do hotel em divulgar suas ações, o que seria um diferencial de marketing. (Cliente 05).

Verifica-se um grande desafio para a empresa em estabelecer uma comunicação que ajude o consumidor a identificar que práticas de RSE são efetivamente adotadas (AKATU, 2008); visto que os consumidores são relativamente mal informados sobre a RSE e, muitas vezes, não são capazes de classificar uma empresa como socialmente responsável (SERPA; FORNEAU, 2007).

Com base nas análises da cultura e identidade organizacional, das práticas adotadas e da comunicação da RSE, o Hotel Dourado do Mar parece atuar como “organização social” por se preocupar em manter um relacionamento harmonioso e ético com todos os *stakeholders* (clientes, fornecedores, governo, acionistas ou sociedade) (MARTINELLI, 1997). E com base no modelo de Mendonça e Gonçalves (2004), a empresa pode ser enquadrada na situação intermediária - imagem e essência – pois, mesmo com o foco apresentado, a RSE faz parte dos valores da organização e tem caráter instrumental, pois há a comunicação das ações que são realizadas, visando benefícios para a empresa. As ações que são comunicadas para os *stakeholders* em busca da imagem planejada são aquelas que realmente fazem parte da cultura e identidade organizacional.

4.2.7 Relação entre a Imagem Socialmente Responsável do Hotel Dourado do Mar e a percepção de Qualidade do Serviço, na visão dos Clientes

A relação entre a imagem socialmente responsável do Hotel Dourado do Mar e a Percepção de Qualidade do serviço foi analisada por meio dos aspectos considerados relevantes ao avaliar o serviço, o conceito de RSE, os impactos sociais e ambientais, as ações consideradas importantes, a consideração da imagem de RSE ao escolher um hotel, a busca por informações da RSE, e a influência da RSE na avaliação do serviço (Quadro 15).

Critérios de análise	Indicadores	
Aspectos relevantes para a avaliação do serviço de um hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento ▪ Educação, simpatia e pró-atividade dos funcionários ▪ Infra-estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conforto ▪ Preço ▪ Organização e limpeza ▪ Diversidade de atividades
Conceito de RSE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meio ambiente: “É com o desenvolvimento sustentável” (Cliente 02). ▪ Comunidade / filantropia: “É a empresa que se preocupa com o bem estar das pessoas e passa a ser parceira de uma instituição voltada para a educação, cultura, lazer”. (Cliente 08). ▪ Gestão de pessoas e questões legais: “a 1ª coisa é pagar em dia [...] acho importante recolher os impostos devidamente, dar cesta básica para quem não falta, incentivo com prêmios por produção, se preocupar com o bem estar do funcionário - isso é fundamental”. (Cliente 06) ▪ Conceito abrangente: “Uma empresa tem que dar lucro, mas pensando no que está ao redor, preocupando-se com os impactos ao ambiente, com as pessoas ao redor, grupos, com a cultura da população”. (Cliente 05). 	
Impactos sociais e ambientais de um <i>Resort</i>	Positivos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atração de turistas ▪ Geração de empregos ▪ Desenvolvimento ▪ Melhoria da qualidade de vida ▪ Intercâmbio cultural ▪ Programa de política ambiental do hotel (impactos podem ser controlados ou reduzidos) 	Negativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perda das raízes culturais ▪ Evidência da divisão social (a comunidade vê o luxo do hotel e não pode usufruir) ▪ Degradação da natureza (consumo de água, esgoto, desmatamento, lixo) ▪ Desequilíbrio do ecossistema
Ações de RSE importantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preservação do meio ambiente (coleta seletiva; uso de energia solar; valorização e cuidado com as áreas verdes; educação ambiental para funcionários, hóspedes e comunidade) ▪ Comunidade (apoiar a comunidade, gerar emprego, manter a identidade local, melhorar a infra-estrutura, oferecer treinamentos) ▪ Gestão de pessoas / Público interno (valorizar o bem-estar da equipe, treinamentos e desenvolvimento profissional, salários, bônus, creche para os filhos, plano de saúde para os funcionários e para a família) 	
Consideração da imagem de RSE ao escolher um hotel	Não consideram a imagem de RSE: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não despertou para o assunto ▪ Essas informações são difíceis de obter / As empresas não divulgam 	
Busca por informações sobre a RSE do hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A maioria dos clientes não busca informações sobre o assunto. 	Os que buscam destacam que a melhor forma é com os funcionários “pois é com eles que você fica sabendo dos detalhes”. (Cliente 06)
Influência da RSE na avaliação do serviço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflete na postura dos funcionários, e transparece nos serviços; ▪ Aparece no tratamento que os funcionários dedicam aos hóspedes 	

Quadro 15 – Relação entre a RSE e a Qualidade do Serviço

Os aspectos relevantes para a avaliação do serviço de um hotel indicam relação com os itens do Modelo Servqual (confiabilidade, responsividade, empatia, itens tangíveis e segurança). Nenhum cliente considerou a RSE relevante, antes deste assunto ser abordado.

Observa-se diversidade entre as visões dos clientes, sobre a RSE, porém, mostrando a evolução do conceito na sociedade, alguns clientes já possuem uma visão abrangente. Os principais impactos positivos citados referem-se ao desenvolvimento econômico e social, e os negativos relacionam-se à preocupação com a degradação da cultura e do meio ambiente. As ações consideradas importantes seguem a mesma lógica do conceito de RSE, pois as pessoas descrevem as ações de acordo com o que entendem sobre o assunto.

O fato dos clientes não considerarem a imagem de RSE ao escolher um hotel e da maioria não buscar informações sobre esse assunto, indica necessidade de maior comunicação por parte da empresa e de maior conscientização dos clientes. Inclusive a pesquisa foi descrita como um momento de reflexão: “Nunca houve nenhum hotel que me mostrasse isso. Não houve iniciativa minha, talvez não tenha parado para pensar nisso. Você até trouxe uma oportunidade de reflexão” (Cliente 05).

Ao descrever os aspectos relevantes para avaliar o serviço, a Responsabilidade Social não foi mencionada, porém, na última pergunta da entrevista, a maioria dos clientes informou que a RSE influencia a avaliação dos serviços. É importante ressaltar que a influência da imagem de RSE, descrita pelos clientes, ocorre indiretamente, refletindo nos funcionários, e no serviço, mostrando que os clientes estão centrados no que o hotel lhes oferece.

Alguns clientes destacaram ainda que a RSE é um assunto ao qual os clientes não possuem muito acesso, “é delicada porque não sabemos o que acontece por trás” (Cliente 07); o que ilustra o fato das empresas terem o interesse em divulgar as suas ações sociais, para que os clientes possam ter conhecimento da conduta da organização, e o uso do Gerenciamento de Impressões para a construção de uma imagem socialmente responsável (FLANNERY, 1997; MENDONÇA e AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003).

Os resultados indicam que há interesse nas ações de Responsabilidade Social Empresarial, porém os clientes ainda não são ativos em exercer seu poder como consumidor para influenciar empresas; ainda é minoria o percentual de consumidores ativos em buscar informações sobre a RSE, e há uma tendência de valorização do tema “educação e treinamento” como contribuição das empresas para melhorar a comunidade, o que revela conformidade com a pesquisa do Instituto Akatu (2008).

4.3 Hotel Marlin Azul

O Hotel Marlin Azul está localizado na praia de Suape - Cabo de Santo Agostinho - pertence a uma rede que prega a hotelaria sustentável, e possui 235 funcionários. Adotou um Programa Formal de Responsabilidade Social desde novembro de 2007, proposto pela rede, que está ainda em fase de desenvolvimento, inclusive com a elaboração de um manual. O gestor de RH ressaltou que mesmo antes da administração atual, já havia algumas ações de RSE, por iniciativa dos próprios gestores.

Em sua estrutura há 300 apartamentos, sendo 04 adaptados para pessoas com necessidades especiais; e ampla estrutura de esporte & lazer, bem-estar, restaurantes e bares. Entre as atividades de entretenimento oferecidas aos hóspedes, destacam-se dois passeios. O “Passeio Ecológico” é realizado pelas áreas do hotel, mostrando os jardins, a compostagem, a coleta seletiva, a sementeira, as frutas produzidas, os animais existentes, realizando um trabalho de conscientização ambiental. E o “Passeio ambiental” é feito pela região, onde os hóspedes conhecem áreas de ruínas, o mangue e o rio, o ambiente natural e a história local.

De acordo com o *web site* oficial do hotel (2008), seu compromisso com a proteção ao meio ambiente acompanha a política de sustentabilidade adotada pela rede a qual é associado, que foi aprovada em 2006 e “tem como objetivo o uso sustentável dos recursos do ambiente, de modo a atender, simultaneamente, às necessidades do empreendimento, aos limites ecológicos do uso desses recursos e à qualidade do atendimento”. Com base nestas orientações foi desenvolvido um sistema de gestão ambiental autônomo (GONÇALVES, 2004), que “se aplica a cada uma e a todas as áreas do empreendimento, com a participação de todo o corpo de funcionários, preparados, por meio de atividades de sensibilização e capacitação, para mudanças de atitude e adoção de novas práticas”, estendendo-se também “para as comunidades e ambientes vizinhos”.

Neste contexto, o *web site* oficial do hotel (2008) destaca ainda que “para os hóspedes, as práticas sustentáveis não representam apenas um diferencial de qualidade”, justificando que, ao se comprometer com a preservação do meio ambiente, a empresa também está “assegurando outros serviços da natureza, como ar puro, suprimento de água e controle de insetos”, além de “oportunidade de novos conhecimentos pela contemplação de ambientes naturais, contato com espécies silvestres, lazer e turismo cultural”.

Percebe-se então grande ênfase na dimensão “meio ambiente” (P) e (E), considerada por Moratelli (2005) e Lucania (2008) como uma tendência na hotelaria; que inclusive é usado como o próprio conceito do hotel, de empresa “auto-sustentável”, e uma das principais

características para atrair hóspedes, com a proposta de integra-lo com o ambiente, como é ilustrado nas campanhas publicitárias: “Cinco estrelas para você e para o meio ambiente”, e demonstrado nas atividades oferecidas aos hóspedes visando à conscientização ambiental; na cultura e identidade organizacional e nas práticas de RSE, e na comunicação deste hotel.

4.3.1 Aspectos da Cultura do Hotel Marlin Azul relacionados à RSE

De acordo com os gestores, o hotel está atento às dimensões econômica e legal, busca desempenhar suas atividades de forma ética; e na parte voluntária da RSE (CARROLL, 1979), que recebe maior destaque, tem grande ênfase na questão ambiental. Ao tratar da RSE, grande parte dos membros da organização descreve o Programa de Gestão Ambiental, ações para comunidade local, e atenção aos funcionários. As principais práticas de RSE descritas pelos gestores e funcionários, e a comunicação seguem essa mesma direção.

Fazendo uma análise da cultura, utilizando o *web site* oficial, com base no modelo de Overbeeke e Snizek (2005), percebe-se grande foco no cliente, sendo esta uma característica inerente a esse tipo de atividade, principalmente em *resorts*; e ainda, diante do conceito de hotelaria sustentável, uma ampla divulgação do programa de gestão ambiental desenvolvido. Há uma parte do site dedicado a este assunto com explicações e fotos sobre como o hotel protege os ambientes naturais, quais os cuidados com a água, eficiência energética, gestão de resíduos sólidos, manejo ecológico do jardim, e os princípios que guiam esse programa. São descritos a fauna e a flora local, o tratamento da piscina sem cloro, e os passeios ecológico e ambiental; indicando uma cultura voltada para a sustentabilidade e conscientização ambiental.

As ações e a comunicação, para os diversos *stakeholders*, são desenvolvidas com esse foco na dimensão ambiental, apesar de existir também, de forma expressiva a preocupação com a comunidade e com os funcionários. Os funcionários e gestores demonstram conhecer e estar integrados a esta visão. Desta forma, a dimensão “meio ambiente” (P) e (E), que tem sido destaque e tendência na hotelaria (DIAS e PIMENTA, 2005; MORATELLI, 2005; LUCANIA, 2008), é bem marcante neste hotel, assim como as relações com a comunidade e funcionários (gestão de pessoas) (P) e (E).

Para análise mais detalhada da cultura da organização serão apresentados a seguir os pressupostos descritos pelos líderes e dos empregados e suas experiências sobre a RSE (FREITAS, 1991).

4.3.1.1 Responsabilidade Social na visão dos Gestores do Hotel Marlin Azul

Neste hotel os gestores parecem ter uma forte integração com os valores pregados pela empresa comungando o mesmo pensamento, mostrando que a Responsabilidade Social faz parte da cultura organizacional (CURVELLO, 2005), de forma consistente, como destaca a governanta: “nós temos que administrar hoje pensando no futuro”.

Ressaltando o conceito adotado pelo hotel como base da sua atuação, o Gerente Geral destaca que a RSE “diz respeito à sustentabilidade ambiental, sustentabilidade econômico-financeira e responsabilidade social”; sendo “a responsabilidade que a empresa tem com o entorno que o cerca, com a comunidade, com as pessoas, com o ambiente”.

Os demais gestores compartilham esse pensamento mostrando que a RSE está presente na cultura da organização. O Gerente de Segurança destaca que a empresa precisa ter “todos os cuidados e se preocupar com todos os aspectos, legais e sociais [...] com o funcionário, o meio ambiente, a relação comercial, concorrentes, clientes, de forma geral”; o Gerente de Alimentos & Bebidas destaca a importância da “satisfação dos colaboradores” e da “educação ambiental”; o supervisor de Esporte & Lazer define como empresa socialmente responsável a que “não está intimamente focada no seu lucro e sim em promover ações que incluam a comunidade local”; e o Gerente de RH destaca o compromisso da empresa com a região, “a preocupação da empresa sobre os seus atos e suas ações com o reflexo na população”.

As principais ações que podem ser realizadas, e que fazem parte da política do hotel, segundo os gestores, referem-se a procurar desenvolver a economia local; usar fornecedores locais; contribuir para a educação das pessoas; respeitar clientes, funcionários, fornecedores e, principalmente, o meio ambiente; preservar a cultura; integrar-se com a comunidade buscando compreender a cultura, a economia e as necessidades das pessoas da região; realizar ações que minimizem / reduzam os impactos ambientais. Enfim, de acordo com o Gerente Geral, “tentar fazer com que a sua atividade possa beneficiar de alguma maneira” a região onde o hotel atua.

Percebe-se grande ênfase na relação desenvolvida com a “comunidade” (E) e o “meio ambiente” (P) e (E), pois para o Gerente Geral, a “partir do momento que ele (o hotel) realize ações com algo ligado à área ambiental, isso vai refletir diretamente em toda a população”; e da “gestão de pessoas” (P) e “público interno” (E); que conforme destaca o Gerente de Alimentos & Bebidas, busca-se “a satisfação do funcionário proporcionado um bom ambiente de trabalho”.

É importante ressaltar que além de razões ideológicas, valores pessoais dos gestores, foram apontados benefícios econômicos para que a empresa pratique a RSE. O Gerente de Segurança afirma que “uma coisa depende da outra, se eu trato bem o meio ambiente, se eu cuido da cultura local, se eu dou condições dessa cultura e desse meio ambiente prosperar, [...] isso pode repercutir”, porque os hóspedes vão ficar satisfeitos; destacando uma relação da RSE com “uma postura de mercado”, sendo exigência natural do negócio. O Gerente de Alimentos & Bebidas aponta para a correlação dos programas sociais com os benefícios fiscais do governo. E benefícios como a preferência do público ou a obtenção de recursos ou apoio da sociedade (MENDONÇA; GONÇALVES, 2004) também são considerados.

O Gerente de RH, afirma que o hotel usa energia solar “porque ele gasta menos energia, paga menos energia, existe uma preocupação, claro, com o ambiente, mas existe uma preocupação com o preço do comércio, que reduz a despesa”; pois ao reduzir o consumo, tem-se a preocupação com o ambiente, faz-se a parte social, mas também tem a parte financeira, “há uma relação direta, a gente não pode separar isso”; assim como as ações de redução de consumo de água, mostrando que a ação de RSE pode ter caráter voluntário e econômico ao mesmo tempo.

Percebe-se que há na cultura organizacional, a visão dos benefícios que a RSE pode proporcionar como melhorar o desempenho e a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazo, gerando valor agregado à imagem empresarial, motivação do público interno, vantagem competitiva, facilidade no acesso ao capital e financiamento e melhoria do clima organizacional (MARTINELLI, 1997). Nesse mesmo sentido, o Gerente Geral resalta a importância de desenvolver relações positivas com as associações de moradores “porque a gente faz coisas, provê coisas para eles e eles vão em troca participar de projetos de limpeza, de monitoramento, da revitalização do parque, [...] de uma série de projetos que a gente precisa envolvê-los” que implicam também na participação deles. Ou seja, para o sucesso do projeto de sustentabilidade, assim como para obter legitimidade, o hotel precisa de parceria com a comunidade da região, assim como precisa da integração como os funcionários; ou seja, obter endosso e suporte, conforme apontam Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003).

4.3.1.2 Responsabilidade Social na visão dos Funcionários do Hotel Marlin Azul

Na visão dos funcionários a RSE segue a mesma ênfase apresentada pelos gestores em questões ambientais - “ecologicamente falando é reintegrar ao ecossistema como já é feito aqui” (Funcionário J); sociais - “um conjunto de projetos que visa ajudar as pessoas e instituições de caridade de forma que tenha um impacto positivo na sociedade ou instituição ajudada” (Funcionário A), de relação com os funcionários - “estabelecer de fato uma real confiança nas relações de trabalho” (Funcionário E) e “olhar para os colaboradores com um olhar humano” (Funcionário I); e com a comunidade e clientes, tendo “compromisso com o bem estar da comunidade local, com seus clientes, trabalhar com ética” (Funcionário H).

Os funcionários foram unânimes em dizer que acham importante trabalhar em uma empresa socialmente responsável porque “de certa forma está contribuindo para uma melhor condição de vida” (Funcionário D) da comunidade, se sentem mais seguros quanto a “abertura para crescimento pessoal e profissional” (Funcionário E), os clientes estão preocupados com isso, pois “temos uma clientela exigente querendo sempre saber como investimos nas pessoas e no meio ambiente” (Funcionário A), e o “mercado está atento a esta nova tendência” (Funcionário G); mostrando integração com a visão dos gestores.

Como ações de RSE relevantes, foram destacadas: projetos para as crianças e idosos ao redor do hotel com foco em saúde e educação, valorização e treinamentos para funcionários, contratação de pessoas da região, integração com a comunidade, preservação do meio ambiente. Alguns afirmaram que são as ações que a empresa já faz, mostrando como esta questão está presente na forma de atuação da organização.

Os aspectos da cultura referente à RSE, conforme evidenciado pelos gestores e funcionários e pelo *web site* são reflexo das ações que são desenvolvidas e da comunicação organizacional. Considerando a cultura como o conjunto de valores da organização, a forma como ela atua (ALVESSON, 2002), tem-se que os aspectos referentes à RSE, indicam forte relação entre os valores descritos pelos gestores e funcionários e o que é praticado na organização, assim como o que é divulgado. Entende-se que as dimensões “meio ambiente”, “gestão de pessoas” e “público interno” (P) e (E), “comunidade” (E), e “consumidores e clientes (E), com destaque para as questões voluntária e econômica do modelo de Carroll (1979) fazem parte da cultura organizacional.

4.3.2 Aspectos da Identidade do Hotel Marlin Azul relacionados à RSE

Percebe-se a presença da Responsabilidade Social na identidade da organização em declarações de gestores e funcionários. Adotando a identidade como a descrição do o que os membros acreditam ser o modo ser da organização (DUTTON; DUKERICH, 1991), as características descritas por seus membros são apresentadas no Quadro 16; realçando o foco que é dado a RSE, que por sua vez influencia a identidade organizacional, o que as pessoas que fazem parte da organização pensam e sentem sobre a mesma (HATCH; SHULTZ, 1997).

Característica	Dimensão
Crença na RSE	Sentido amplo da RSE
Preocupação com os interesses dos funcionários	Gestão de pessoas (P) e Público interno (E)
Parcerias com entidades filantrópicas Inserção de jovens no mercado de trabalho	Comunidade (E)
Cumprimento de Normas e Procedimentos	Valores e compromissos éticos (P) e (E)
Conscientização para a preservação do meio ambiente	Meio ambiente (P) e (E)
Responsabilidade ambiental e com os moradores ao redor	Meio ambiente (P) e (E) e Comunidade (E)

Quadro 16 – Características da Identidade do Hotel Marlin Azul

Os membros internos descrevem o Marlin Azul como um hotel que pratica a Responsabilidade Social “porque acredita nisso” (Gerente Geral); “procura conhecer os interesses dos funcionários” (Funcionário D), e ainda “possui parceria com entidades filantrópicas e insere muitos jovens no mercado de trabalho” (Funcionário G), “cumpre com suas normas e procedimentos” (Funcionário I), e “promove conscientização da preservação do meio ambiente” (Funcionário M), sendo “um *resort* ecologicamente correto onde temos uma responsabilidade ambiental e com os moradores ao redor” (Funcionário A).

Desta forma, os funcionários, em geral, descrevem o Hotel Marlin Azul como socialmente responsável, ilustrando um reflexo dos aspectos da cultura organizacional referentes à RSE (HATCH; SHULTZ, 2004). As descrições que os membros fazem da empresa mostram que a identidade está estreitamente relacionada à estratégia, cultura, filosofia, área de atuação e comunicação da organização (BALMER, 1998), apresentando alinhamento com a cultura organizacional, mostrando que os objetivos, a missão, as práticas, e os valores da organização contribuem para formar a identidade organizacional (SCOTT; LANE, 2000), em relação à Responsabilidade Social.

4.3.3 Práticas de Responsabilidade Social aplicadas pelo Hotel Marlin Azul

As principais práticas de RSE do Hotel Marlin Azul são apresentadas no Quadro 17. Em geral, as descritas com maior intensidade pelos membros desta organização são relacionadas ao meio ambiente, funcionários, a comunidade e clientes.

Stakeholders	Prática de RSE	Indicador de RSE (INSTITUTO ETHOS, 2007)	Dimensão de RSE (CARROLL, 1979)
Valores e compromissos éticos	Possui declaração de valores e código de ética, divulgados para todos.	Compromissos éticos	Ética
Público interno	Programa de treinamento para funcionários	Trabalho decente	Ética
	Respeito aos direitos dos funcionários	Trabalho decente	Legal / Ética
	Programa Menor aprendiz	Respeito ao indivíduo	Legal / Ética
	Programas de incentivo e valorização dos funcionários	Trabalho decente / Respeito ao indivíduo	Ética
	Procura melhorar as condições de trabalho a partir da segurança e saúde ocupacional.	Trabalho decente / Respeito ao indivíduo	Legal / Ética
	Cria vagas e possui funcionários portadores de deficiência	Respeito ao indivíduo	Legal / Ética
	Não há discriminação (sexo, cor ou raça, prática religiosa, opção sexual ou idade)	Respeito ao indivíduo	Ética / Legal
Meio ambiente	Conscientização dos colaboradores em relação a questões ambientais	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Existência de coleta seletiva	Gerenciamento do impacto ambiental	Voluntária
	Incentivo aos clientes para praticar a coleta seletiva	Gerenciamento do impacto ambiental	Voluntária
	Conscientização dos funcionários para redução de consumo de água e energia	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Conscientização dos clientes para redução de consumo de água e energia	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Dispositivo economizador de energia nos apartamentos	Gerenciamento do impacto ambiental	Voluntária
	Uso de papel reciclado nos documentos internos.	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Manejo sustentável dos jardins	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Sistema de reaproveitamento de água	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Recuperação da praia	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária / Econômica ²¹
	Compostagem	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Uso de energia alternativa	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
Fornecedores	Exige o cumprimento das leis trabalhistas por parte dos fornecedores e terceirizados	Trabalho decente	Legal

²¹ Pode-se considerar esta ação como sendo motivada pelo impacto gerado pelo hotel, e que possui natureza econômica porque interfere na avaliação do serviço pelo cliente, e na proposta de trabalho do hotel.

Consumidores e clientes	Informação e convite para participação em campanhas sociais e ambientais	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Conscientização dos clientes usando as atividades de Esporte & Lazer.	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Uso de papéis recicláveis em <i>folders</i> e materiais visíveis ao hóspede.	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
Comunidade	Parceria com instituições e/ou associações	Ação social	Voluntária
	Investimento em mão-de-obra local	Relações com a comunidade local	Voluntária
	Conscientização dos colaboradores em relação a questões sociais	Ação social	Voluntária
	Conscientização da comunidade local para questões ambientais	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Valorização da cultura local	Relações com a comunidade local (com as organizações locais)	Voluntária
Governo e Sociedade	Cumprir as legislações trabalhista, ambiental, de proteção ao consumidor, comercial e fiscal.	Respeito e prática de legislações	Legal

Quadro 17 - Práticas relativas à RSE utilizadas

O programa de treinamento para os funcionários, além de contemplar formação técnica e formação profissional, envolve cursos teóricos e práticos sobre a política de gestão ambiental. Os programas de incentivo e valorização dos funcionários envolvem a proximidade do setor de RH com os funcionários, reconhecimento pelo trabalho, realização de festas, olimpíadas nas instalações do hotel no período de baixa estação. A empresa proporciona as refeições aos funcionários, de acordo com os turnos, transporte com ônibus confortável que os gestores também utilizam, refeitório e sala de estar limpos e confortáveis para os funcionários, e busca cumprir as normas de saúde e segurança, inclusive a instalação da CIPA. Estas são práticas voltadas para capacitação e oportunidade (MORATELLI, 2005), e melhoria da qualidade de vida dos profissionais (LUCANIA, 2008).

As ações do Programa de Gestão Ambiental que de acordo com Gonçalves (2004) é classificado como autônomo, atendem a maioria dos requisitos de ações ambientais da Matriz de Classificação da Embratur (2002); e a busca da conscientização dos hóspedes (LUCANIA, 2008), assim como a dimensão “meio ambiente” dos modelos de indicadores de Pasa (2004) e do Instituto Ethos (2007).

A conscientização ambiental dos colaboradores começa no momento da contratação, e segue com a realização das atividades do Programa de Gestão Ambiental e a comunicação constante. A coleta seletiva é realizada durante as próprias atividades quando os funcionários separam o lixo em orgânico e reciclável. Os resíduos orgânicos provenientes da cozinha e jardins são utilizados para a compostagem realizada no próprio hotel, e o adubo gerado é usado nos jardins evitando o uso de produtos químicos. Os materiais recicláveis (plástico,

papel, vidro, alumínio) são levados para o “centro de triagem”, onde são separados, prensados e organizados, e encaminhados a entidades de reciclagem da região. Há um funcionário para a separação do material reciclável, e dois para a compostagem.

Para estimular a prática da coleta seletiva, existem coletores de pilhas e baterias nos corredores (Figura 08) sociais e de serviço; e lixeiras especiais nos jardins do hotel e nas áreas de serviços (Figuras 09 e 10), que representam evidências das ações realizadas pelo hotel.



Figura 08 – Coletor de pilhas e baterias no corredor

Figura 09 – Lixeira de coleta seletiva no jardim

Figura 10 – Lixeira de coleta seletiva no jardim

Visando à conscientização dos clientes em relação à coleta seletiva existe uma lixeira verde (Figura 11) no apartamento destinada ao material reciclável, e a orientação para a separação - colocar o lixo orgânico na lixeira do banheiro. Para redução do consumo de energia há o aparelho economizador de energia (Figura 12).



Figura 11 – Lixeira verde para material reciclável

Figura 12 – Aparelho economizador de energia

Para a redução do consumo de água e uso de produtos químicos existem duas ações para os hóspedes, uma campanha para reduzir a lavagem de toalhas (Figura 13) e outra para reduzir a troca de lençóis (Figura 14), evitando que isto seja feito diariamente.



Figura 13 – Campanha para reduzir lavagem de toalhas

Figura 14 – Campanha para reduzir troca de lençóis

A recuperação da praia foi realizada porque o mar estava avançando bastante. O manejo sustentável do jardim significa a tentativa de aproveitar ao máximo a vegetação natural, evitar podas desnecessárias e adotar o uso do adubo orgânico. O reaproveitamento de água representa uma economia diária de 28 mil litros. O sistema de aquecimento solar representa uma redução significativa no consumo de GLP e energia elétrica, e o tratamento da água da piscina é realizado sem o uso de cloro. No setor de Alimentos & Bebidas, foi eliminado o uso de plástico descartável (copos, talheres, pratos, etc.) do sistema de serviço. E devido ao programa de gestão de resíduos, há uma relação diferenciada com fornecedores.

Existe ainda o jornal diário – informativo aos hóspedes sobre as atividades de esporte & lazer; que a cada dia da semana, contém um texto (com ilustrações) sobre “Sustentabilidade”, a “Encosta do Cabo” (características da natureza da região), “Cajá, Caju, Siriguela...” (frutas da região), “A vida em nosso jardim” (animais existentes na área do hotel); “Cultura de Pernambuco”, “SE-PA-RE” (coleta seletiva) e “Ritmos de Pernambuco”.

Outra forma de conscientizar os hóspedes são as atividades de esporte & lazer e os Passeios “Ecológico” e “Ambiental” já mencionados. De acordo com o supervisor do setor este tipo de atividade “está altamente relacionado” com a RSE, e o projeto de lazer é muito voltado para a cultura e o meio ambiente, existindo peças de teatro que mostram a

importância da água, os impactos do aquecimento global, os gases poluentes, trabalhando muito com as crianças, de forma educativa – “conscientização de forma lúdica”.

O hotel desenvolve parcerias com associações da comunidade para orientação profissional e ambiental, com cooperativas da região, e promove doações para instituições, inclusive com a participação dos funcionários, conscientizando-os em relação a causas sociais. Investe em mão-de-obra local sendo cerca de 85% do quadro de pessoal formado por moradores da região. E promove a apresentação de grupos culturais locais no hotel, valorizando a cultura, gerando entretenimento para os hóspedes e renda para estas pessoas. Evidenciando o envolvimento com a comunidade e a relação com ONGs (LUCANIA, 2008).

4.3.4 Comunicação da Responsabilidade Social do Hotel Marlin Azul

A comunicação para os *stakeholders*, assim como as ações desenvolvidas apresentam, ênfase na dimensão voluntária da RSE (CARROLL, 1979) ou responsabilidade como virtude (BOVENS, 1998), e na busca pela conscientização das pessoas para a sustentabilidade.

Os funcionários recebem informações sobre a RSE do hotel por meio de informativos do RH, campanhas de doações, reuniões, conversas com colegas, quadros de avisos ou internet. As informações geralmente são direcionadas aos programas ambientais, as ações relacionadas com os funcionários e com a comunidade. Um exemplo dessa comunicação é a divulgação de fotos de frutas que germinaram no jardim do hotel (sem agrotóxico) e foram oferecidas para os funcionários no refeitório, com mensagens de incentivo a participação no programa de gestão ambiental (Figura 15).

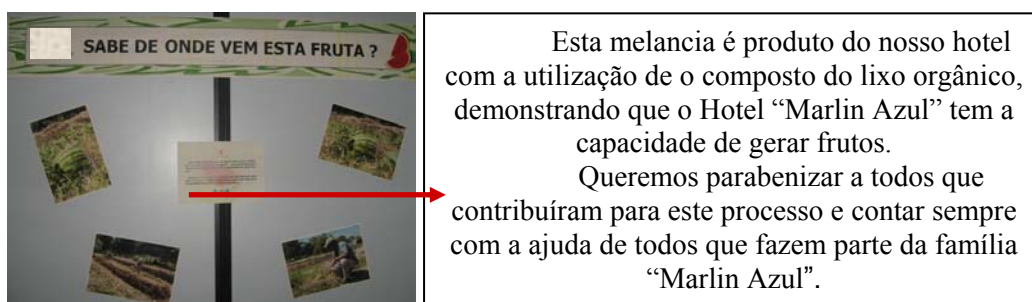


Figura 15 – Comunicação para os funcionários

A comunicação para os clientes é realizada por propaganda das agências de viagens, reportagens em jornais, *folders*, internet, atitudes dos funcionários e atividades lúdicas com os clientes. Há ênfase na dimensão ambiental: “como é o primeiro hotel 100% ecológico tem sido divulgado por muitas mídias: internet, jornais, revistas, propagandas” (Funcionário E).

No informativo entregue aos clientes durante a hospedagem, denominado “Informações úteis para o seu conforto - algumas dicas podem simplificar o seu dia-a-dia no hotel”; além de informações gerais sobre os serviços disponíveis, horários, etc., há informações sobre o projeto ambiental. O documento comunica que o hotel quer oferecer “uma hospedagem cinco estrelas em todos os sentidos, inclusive nos cuidados com o meio ambiente”; e solicita a participação dos hóspedes - “Esperamos contar com a sua colaboração para reduzir ou minimizar as pressões que todos exercemos sobre a natureza”.

Há ainda informações sobre como o hóspede pode colaborar: (1) economia de energia: “O fornecimento de energia elétrica é acionado com a colocação da chave magnética no economizador de energia ao lado da porta. Ao sair, retire a chave, pois contribuirá para um menor consumo de energia, o que é bom para o meio ambiente”; (2) coleta seletiva: “Temos também um programa de separação do lixo. Em seu apartamento, você pode usar a lixeira verde que fica sob a mesa do quarto para embalagens de plástico, vidro, lata e papéis limpos e secos”; (3) coleta de pilhas e baterias: “Pilhas e baterias devem ser colocadas nos coletores de cor laranja existentes nos corredores sociais”; e (4) troca de toalhas e lençóis: “Outra forma de contribuir é evitando a troca diária de roupa de cama e de toalhas [...] os cartões de aviso sobre a cama e no banheiro informam como proceder”.

O Gerente de Esporte & Lazer explicou que a empresa comunica as ações de RSE para os próprios funcionários em um trabalho de conscientização, e para as outras partes interessadas para que as pessoas conheçam a postura do hotel e se interessem a participar dessas ações, e para os hóspedes porque eles se sentem conscientizados em estarem em um local que tem uma atuação benéfica para a sociedade. O Gerente Geral destaca a importância de comunicar as ações do hotel para a sociedade como um todo, para as pessoas envolvidas diretamente com esse processo (comunidade e funcionários) e também para os hóspedes, porque é uma forma de marketing - existem pessoas que se interessam pela RSE e que podem inclusive dar preferência a um empreendimento que tenha essa política. Assim, a comunicação com os hóspedes tem dois objetivos principais: que o hóspede saiba o que se faz no hotel e como se faz, para que se envolvam nisso; e a divulgação comercial que é importante, que faz parte do posicionamento do hotel. Segundo o Gerente Geral, “é super

importante que as pessoas percebam e percebam corretamente o que você está fazendo”; por isso a necessidade de comunicar as ações realizadas.

Desta forma, entende-se que a comunicação organizacional em relação à RSE está voltada para a necessidade de legitimação (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003), e para a busca de benefícios como diminuição de conflitos, valorização da imagem institucional, maior lealdade do consumidor, maior facilidade de recrutar e reter talentos, e sustentabilidade do negócio em longo prazo (ETHOS, 2005), e que ao comunicar iniciativas éticas e socialmente responsáveis, as empresas podem evocar fortes e positivas reações dos seus *stakeholders*, internos ou externos (MORSING; SCHULTZ, 2006).

4.3.5 Estratégias e Táticas de GI utilizadas pelo Hotel Marlin Azul

Visando comunicar uma imagem socialmente responsável, e mais especificamente de um hotel ecologicamente sustentável, o Marlin Azul utiliza estratégias e táticas de GI (MENDONÇA, 2003, FLANNERY, 1997); conforme demonstrado no Quadro 18.

Ações do hotel	Estratégias	Público-alvo	Contexto	Imagem planejada	Forma de comunicação
Descrição do Projeto Ambiental - Detalhe e explicação das atividades	Exemplificação	Clientes Funcionários Investidores Comunidade Fornecedores Concorrentes	Pessoas em busca de informações sobre a empresa	Empresa que se preocupa com o meio ambiente-	<i>Web site</i>
Passeio Ecológico Passeio Ambiental Atividades de Recreação	Exemplificação Insinuação	Clientes	Clientes hospedados no hotel	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	Funcionários do setor de Esporte & Lazer
Uso de papel reciclado nos materiais promocionais e documentos	Exemplificação	Clientes Funcionários Investidores Comunidade Fornecedores Concorrentes	Recebimento de algum documento do hotel	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	Os próprios documentos
Campanhas publicitárias: “cinco estrelas para você e para o meio ambiente”	Insinuação Promoção-Organizacional	Clientes	Divulgação do empreendimento	Empresa atrativa Competente, efetiva e bem sucedida	<i>Folders Outdoors Rádio</i>
Campanhas para redução de água e energia.	Exemplificação	Clientes Funcionários	Durante a hospedagem No dia-a-dia de trabalho	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	Avisos sobre a campanha em apartamentos e áreas comuns

Ações de apoio à comunidade	Exemplificação Promoção-organizacional Insinuação	Funcionários Comunidade	Divulgação das ações para os funcionários e comunidade próxima ao hotel	Empresa que se preocupa com a sociedade Competente, efetiva e bem sucedida Atrativa	Quadro de avisos, Reportagens locais, Contato com associações
Estímulo à coleta seletiva	Exemplificação	Clientes Funcionários Fornecedores	Ao circular pelo hotel	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	Lixeiras e coletores especiais nas áreas do hotel
Uso de dispositivo economizador de energia e explicação ao hóspede	Exemplificação	Clientes	Hóspedes em lazer no hotel.	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	Informativo entregue aos clientes
Ação do hotel	Táticas	Público-alvo	Contexto	Imagem planejada	Forma de comunicação
Recuperação da praia	Comportamento Pró-social	Clientes Comunidade Funcionários	Avanço do mar	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	Informativos <i>Web site</i> Funcionários
Orientação profissional a comunidade	Comportamento Pró-social	Funcionários Comunidade	O hotel gera oportunidades, mas as pessoas não têm formação	Empresa que se preocupa com a sociedade	Comunicação direta com associações comunitárias

Quadro 18: Estratégias e Táticas de GI

As estratégias e táticas de GI são aplicadas pelo Hotel Marlin Azul de diversas formas, por diversos atores ou forma de comunicação, ao mesmo tempo, usando táticas diferentes com objetivos distintos (BOLINO et al, 2008); comportamentos estes direcionados a melhorar as relações da organização com seus públicos-chave (internos e externos) (MOHAMED, GARDNER e PAOLLILO, 1999), com o objetivo de obter legitimidade organizacional (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003).

As estratégias identificadas foram a exemplificação, a insinuação e a promoção organizacional, e a tática de comportamento pró-social. As demais não foram identificadas no contexto analisado, entretanto, isto não significa que não possam ser aplicadas.

4.3.6 Consistência entre Imagem transmitida pelo Hotel Marlin Azul em relação à RSE e sua Cultura e Identidade

Sendo constatado o uso do Gerenciamento de Impressões por parte do hotel em busca da imagem de empresa socialmente responsável e ecologicamente sustentável, percebeu-se que os clientes, com suas avaliações sobre o assunto demonstram que os resultados estão sendo percebidos, influenciando a imagem e a reputação organizacional. Apesar de um cliente ainda relatar que não tinha como avaliar a RSE, porque não tinha conhecimento dos projetos

do hotel, a grande maioria emitiu opinião positiva. E os critérios mais destacados pelos clientes foram: a preocupação ambiental - “vejo a transparência com os cuidados com o meio ambiente e na divulgação interna das suas atividades” (Cliente 01), “é o primeiro hotel que vi dar opção de trocar a roupa de cama e toalhas – isso é positivo” (Cliente 04); e a valorização dos funcionários – “percebe-se pelo contato com os funcionários que há uma preocupação com os funcionários” (Cliente 06).

Analisando os aspectos da cultura e identidade da organização, e as práticas adotadas, pode-se dizer que o Hotel Marlin Azul possui uma conduta voltada para a RSE, e atua como “organização social” por se preocupar em manter um relacionamento harmonioso e ético com todos os *stakeholders* (MARTINELLI, 1997); e que comunica as suas ações visando construir uma imagem positiva, inclusive porque essa é a proposta de diferenciação no mercado e forma de atrair clientes. Portanto, o hotel comunica o que realmente faz buscando obter benefícios, podendo ser classificado no modelo de Mendonça e Gonçalves (2004), na situação intermediária - imagem e essência.

Nesse sentido, o Supervisor de Esporte & Lazer declara que a imagem que o hotel pretende construir interna e externamente é a mesma porque não pode ter diferenças; como o hotel adotou essa política social ele não pode mostrar ao cliente algo que não passa a seus funcionários, porque não seria um projeto social e sim interesse econômico. E o Gerente de Segurança afirma que a empresa se preocupa tanto com seus funcionários, quanto com o meio ambiente e a população local, e que tudo isso repercute coisas boas, uma boa imagem, uma boa relação tanto com o cliente, quanto com o concorrente, funcionários, sob todos os aspectos – uma boa imagem.

4.3.7 Relação entre a Imagem Socialmente Responsável do Hotel Marlin Azul e a percepção de Qualidade do Serviço, na visão dos Clientes

Os aspectos considerados relevantes ao avaliar o serviço de um hotel, o conceito de RSE, os impactos sociais e ambientais de um *resort*, as ações de RSE consideradas importantes, a consideração da imagem de RSE ao escolher um hotel, a busca por informações sobre a RSE do hotel, e a influência da RSE na avaliação do serviço; do Hotel Marlin Azul são apresentados no Quadro 19.

Critérios de análise	Indicadores		
Aspectos relevantes para a avaliação do serviço de um hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conforto e beleza ▪ Atendimento, Simpatia, Eficiência e Prontidão ▪ Infra-estrutura ▪ Serviços agregados ▪ Limpeza ▪ Cardápio e qualidade da comida do restaurante ▪ Diversidade de atividades de lazer e passeios ▪ Segurança ▪ “Compromisso com o meio ambiente”. (Cliente 01) ▪ “Projeto global incluindo respeito à comunidade local e ao meio ambiente, e treinamento do pessoal local”. (Cliente 03) 		
Conceito de RSE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes: “atender as expectativas (dos clientes) em diversos ângulos” (Cliente 06). ▪ Comunidade / Filantropia: “incentivar os funcionários para que se engajem em atividades sociais com a comunidade”. (Cliente 08) ▪ Conceito amplo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Preocupação com o meio ambiente, famílias dos funcionários, dos nativos, e com trabalhos voluntários”. (Cliente 01). ▪ “É produzir ou gerar o seu serviço de uma maneira que não lese seus funcionários, sociedade ou que beneficie a comunidade local”. (Cliente 02) ▪ “A participação ativa das empresas na melhoria das condições sociais da região onde estão instaladas”. (Cliente 03) 		
Impactos sociais e ambientais de um <i>Resort</i>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Positivos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades de trabalho ▪ Incentivo da população local para o estudo ▪ Possibilidade de auxiliar as comunidades a viver dos serviços do turismo ▪ Preservação (controles) e conscientização da comunidade para os cuidados com o meio ambiente. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Negativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desequilíbrio ambiental, do ecossistema ▪ Destruição da fauna e flora, ▪ Prejuízo à pesca ▪ Poluição ▪ Contaminação das águas </td> </tr> </table>	Positivos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades de trabalho ▪ Incentivo da população local para o estudo ▪ Possibilidade de auxiliar as comunidades a viver dos serviços do turismo ▪ Preservação (controles) e conscientização da comunidade para os cuidados com o meio ambiente. 	Negativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desequilíbrio ambiental, do ecossistema ▪ Destruição da fauna e flora, ▪ Prejuízo à pesca ▪ Poluição ▪ Contaminação das águas
Positivos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades de trabalho ▪ Incentivo da população local para o estudo ▪ Possibilidade de auxiliar as comunidades a viver dos serviços do turismo ▪ Preservação (controles) e conscientização da comunidade para os cuidados com o meio ambiente. 	Negativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desequilíbrio ambiental, do ecossistema ▪ Destruição da fauna e flora, ▪ Prejuízo à pesca ▪ Poluição ▪ Contaminação das águas 		
Ações de RSE importantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preservação do meio ambiente (respeito ao meio ambiente, coleta seletiva; método alternativo de energia; conscientização ambiental) ▪ Comunidade: (apoio à comunidade, alfabetização para adultos, educação para o turismo, capacitação e contratação de mão-de-obra local, participação em projetos sociais, capacitação de serviços terceirizados; capacitação para o primeiro emprego) ▪ Gestão de pessoas / Público interno (treinamento para funcionários, cursos de línguas, preocupação com os funcionários) 		
Consideração da imagem de RSE ao escolher um hotel	<p>A maioria não considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seriam poucas as opções de hotéis para se hospedar ▪ As informações só são obtidas no hotel <p>Poucos consideram:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se estiver evidente e for mostrado ▪ Deveria constar no marketing do hotel e ser um diferencial 		
Busca por informações sobre a RSE do hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A maioria dos clientes não busca informações sobre o assunto. ▪ Os que buscam, utilizam <i>web sites</i>, histórico das empresas, informações de amigos ou contato com os funcionários. 		
Influência da RSE na avaliação do serviço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “É politicamente correto”. (Cliente 01) ▪ “É um ponto positivo a mais para considerar”. (Cliente 04) ▪ “Mesmo se o serviço não for muito bom, você acaba relevando, classificando ele (o hotel) na média”. (Cliente 02). 		

Quadro 19 – Relação entre a RSE e a Qualidade do Serviço

Nos aspectos citados como relevantes para a avaliação do serviço de um hotel, encontra-se relação com os itens do Modelo Servqual (confiabilidade, responsividade, empatia, itens tangíveis e segurança). Alguns clientes ressaltaram, de forma espontânea, a

RSE. Este fato talvez possa ser explicado por o hotel atrair clientes preocupados com a RSE devido ao seu conceito de hotel sustentável.

Os clientes demonstram uma visão abrangente do conceito de RSE; e pode-se ainda visualizar o conceito de Bovens (1998) de responsabilidade passiva e ativa. Os principais impactos positivos referem-se ao desenvolvimento econômico e social; e os referentes ao meio ambiente, são considerados positivos, como frutos de uma política de gestão ambiental por parte do hotel. Caso contrário gera impactos negativos referentes à degradação do meio ambiente. As ações de Responsabilidade Social descritas seguem a mesma orientação do conceito de RSE, mostrando o entendimento dos clientes sobre o assunto. Em geral, são ações que podem ser visualizadas mais facilmente pelos clientes.

Como a maioria dos clientes não considera a imagem de RSE ao escolher um hotel, e não busca informações sobre o assunto, entende-se que há indício de necessidade de melhorar a comunicação sobre a RSE. Percebe-se ainda a surgimento de reflexão por parte dos clientes: “daqui pra frente vou começar a buscar” informações sobre a RSE das empresas (cliente 04).

Ao declarar os aspectos relevantes para avaliar o serviço apenas alguns clientes consideraram a RSE, mas sobre a influência desta na avaliação dos serviços, todos disseram que sim. Ressalta-se que esta pergunta ocorreu após a RSE ter sido abordada. Percebe-se que os clientes, de certa forma, se interessam pelo assunto, mas acham que as informações precisam chegar até eles facilmente, e não que eles tenham que buscá-las (SERPA; FOURNEAU, 2007). Desta forma, há necessidade das empresas divulgarem as suas ações sociais, para que os clientes possam ter conhecimento da conduta de RSE. Assim tem-se o uso do Gerenciamento de Impressões visando a construção de uma imagem socialmente responsável (FLANNERY, 1997; MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003). Percebe-se ainda que a RSE pode criar um contexto favorável para a avaliação dos serviços, gerando atitudes positivas dos consumidores (SEN; BHATTACHARYA, 2001; BHATTACHARYA; SEN, 2004).

Os clientes do Hotel Marlin Azul têm interesse nas ações de Responsabilidade Social Empresarial, porém, ainda não são ativos em exercer seu poder como consumidor para influenciar as empresas; ainda é minoria o percentual de consumidores ativos em buscar informações sobre a RSE, e seguem a tendência de valorização do tema “educação e treinamento” como contribuição das empresas para a comunidade, confirmando os resultados da pesquisa do Instituto Akatu (2008).

4.4 Hotel Badejo

O Hotel Badejo está localizado em Muro Alto, é um *resort*, não pertence a uma rede, e conta com 31 funcionários, na parte referente à hotelaria. É um empreendimento com estrutura de *flat* onde há duas administrações trabalhando em conjunto. O condomínio é responsável por setores como Manutenção e Esporte & Lazer, e a Administradora hoteleira, objeto deste estudo, gerencia a parte de hospedagem - Recepção, Reservas, Governança e Eventos. O Gerente Geral fez questão de destacar que há uma parceria entre as duas administrações, inclusive a preocupação em manter uma equidade entre os benefícios dos funcionários.

A administradora hoteleira assumiu a gestão do hotel em dezembro de 2006 e não possui um Programa Formal de Responsabilidade Social, apesar de os gestores se mostrarem preocupados com o assunto.

A estrutura física do *resort* é composta por 120 apartamentos divididos entre *studios*²² e *suítes*²³, que possuem facilidades para deficientes; e conta com área de esporte & lazer, eventos e alimentação comuns ao condomínio.

O empreendimento, por meio do seu *web site* oficial, que contém informações mais voltadas para interesses comerciais, destaca a beleza natural da região como forma de atrair hóspedes, ressaltando que este poderá encontrar “conforto e integração total com a natureza”.

4.4.1 Aspectos da Cultura do Hotel Badejo, relacionados à RSE

No Hotel Badejo, percebe-se que ainda estão sendo desenvolvidos “elementos” da RSE, na cultura organizacional. Embora os gestores demonstrem uma intenção em propagar isto na empresa, eles destacam que até o momento a preocupação da administradora foi em organizar a parte financeira do hotel, que não estava em condições favoráveis no início da administração, fato relacionado à dimensão econômica do modelo de CARROLL (1979). Os

²² Studio: unidades habitacionais compostas de sala, quarto e banheiro, às vezes com minicozinha, porém sem paredes divisórias entre cômodos (EMBRATUR, 2002).

²³ Suíte: unidade habitacional especial constituída no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo, acrescido de sala de estar (EMBRATUR, 2002).

gestores destacaram ainda que à medida que os resultados econômicos da empresa forem melhorando, práticas de RSE serão adotadas gradativamente. O Gerente Geral afirma que:

como o hotel é um negócio, é uma empresa, a gente buscar a rentabilidade por que senão, se eu buscar só o bem-estar e a empresa. Ela não se sustenta no mercado [...] tem que primeiro essa otimização da rentabilidade [...] quando tem uma boa rentabilidade satisfação maior dos interesses dos acionistas, quanto mais satisfeitos eles vão investir mais na empresa, investindo na empresa, na melhoria da qualidade de trabalho e até de vida de seus funcionários e consequentemente isso tem um impacto na sociedade.

Uma análise do site oficial da empresa, utilizando o modelo de Overbeeke e Snizek (2005), indica que há uma ênfase no cliente, em mostrar os atrativos que o hotel oferece em relação a conforto, serviços, comodidades, entre outros, assim como as atrações da região. E não há menção a algum aspecto da RSE, valores, missão, visão, ou código de ética, mesmo porque não existe isso definido na operação do hotel; apesar da intenção de estruturar um programa formal de Responsabilidade Social na empresa – como descrito pelo Gerente Geral - “eu diria que a empresa está buscando isso”. Essa busca possui foco em ações voltadas para as dimensões “gestão de pessoas (P) e “público interno” (E), o “meio ambiente” (P) e (E) e “comunidade” (E).

Para melhor compreensão da conduta deste hotel em relação ao tema estudado, é importante conhecer a visão dos gestores e funcionários sobre o assunto (FREITAS, 1991).

4.4.1.1 Responsabilidade Social na visão dos Gestores do Hotel Badejo

Os gestores demonstram estarem atentos a questões sociais, mesmo que ainda estejam estruturando uma forma de direcionar as ações da empresa nesse sentido. A diretora operacional define a Responsabilidade Social da seguinte forma:

É tudo. Acho que a gente tem que ter um cuidado com o meio ambiente... Não só ao meio ambiente, a gente ajuda muito as pessoas carentes, procuramos investir nos nossos funcionários, então pra mim acho que é o ponto principal.

Este depoimento ilustra atenção para o meio ambiente, alinhando com o que é pregado no *web site* e materiais promocionais do hotel (“conforto e integração total com a natureza”). Também pode ser percebido destaque à dimensão que Carroll (1979) define como voluntária,

oferecendo ajuda às pessoas e qualificação profissional para a comunidade; assim como ênfase no desenvolvimento dos funcionários, que são definidos pela Diretora Operacional como “a pérola - para, mim os funcionários são tudo. É o que dá movimento ao hotel”.

A Diretora Operacional demonstra ainda uma relação particular com a região, por conhecê-la bem, antes do progresso ocorrido nos últimos anos, quando tudo era “altamente preservado”; revelando ter “muito medo do que pode acontecer com essa beleza toda” que existe em Porto de Galinhas, porque a região cresceu muito, mas “ainda tem muito a ser feito” em relação à infra-estrutura do município; ressaltando que o “crescimento tem que estar agregado com a preocupação, com o cuidado” com o meio ambiente e as pessoas da região.

O Gerente Geral também apresenta certa ênfase em cuidados com o público interno e ações ambientais, considerando que “o hotel é um prestador de serviços e viabiliza a prestação de serviços através das pessoas e precisa olhar pessoas como pessoas”, oferecendo “condições mínimas” para que eles possam “crescer, evoluir e se desenvolver junto com a empresa como pessoas”. Destaca ainda o impacto que o hotel tem para o meio ambiente no que se refere ao tratamento de lixo, cuidado com a água, uso do papel, se o esgoto é tratado, e a conscientização dos hóspedes.

A Gerente Financeira e Administrativa demonstra preocupação com os funcionários e com a dimensão econômica, por estar diretamente relacionada à sua função. E a coordenadora de reservas também descreve a preocupação com os funcionários e a comunidade.

Dentre as ações que podem ser realizadas pelo hotel, os gestores descrevem: a preservação do ambiente natural (praias, mangues,...), a conscientização de funcionários, clientes e moradores, e ações visando o bem-estar dos funcionários e da comunidade, como proporcionar desenvolvimento profissional, fazer doações e parcerias com instituições, estar engajado em projetos sociais e ter preocupação com o consumo de recursos naturais e destino de lixo e demais resíduos produzidos pelo funcionamento do hotel.

Pode-se perceber na visão dos gestores uma preocupação com as dimensões “gestão de pessoas” (P) e “público interno (E), o “meio ambiente” (P) e (E) e “comunidade” (E). Entende-se que estes valores pessoais dos gestores estão começando a fazer parte da cultura da organização, visto que estes comungam pensamentos, porém talvez pelo próprio tempo de atividade da empresa, isto está ainda sendo colocado em prática, na maneira de atuação da organização. Desta forma, estimando a força da cultura com base na proporção dos membros que demonstram compartilhar as manifestações como atributos físicos, práticas, expressões, sentimentos (CURVELLO, 2005), acredita-se que a RSE aparece de forma ainda pouco consolidada na cultura do Hotel Badejo.

4.4.1.2 Responsabilidade Social na visão dos Funcionários do Hotel Badejo

Os funcionários demonstram entender o conceito de RSE, e acompanham a visão dos gestores destacando que é “quando nos preocupamos com o ambiente externo da empresa que envolve comunidade e meio ambiente” (Funcionário A), “ter compromisso com os funcionários” (Funcionário C). É “o interesse da empresa em crescer, ajudando a sociedade a evoluir” (Funcionário D), tendo “responsabilidade para com todos da sociedade” (Funcionário F). É importante destacar que alguns funcionários se recusaram a preencher o questionário alegando falta de tempo e tarefas urgentes a realizar.

Quanto a importância de trabalhar em uma empresa socialmente responsável, os funcionários descreveram que “torna-se mais produtivo” (Funcionário A) e “passa confiança para continuarmos empenhados” (Funcionário F) tendo um caráter funcional / instrumental; “é fundamental para todo o conjunto e a satisfação, não só para os clientes, mais para os funcionários” (Funcionário C); e “além de cooperar com a sociedade acabam incentivando os funcionários a serem um pouco mais responsáveis em sua vida pessoal e profissional” (Funcionário E), mostrando uma forma de disseminação de valores.

Entre as ações consideradas importantes estão a realização de projetos sociais com escolas e faculdade local, manter uma creche infantil ou abrigo de idosos, ter vínculo com prefeitura, governo ou ONG para desenvolver cursos profissionais e qualificar as pessoas e oferecer treinamentos para toda a equipe. Entende-se que mesmo sabendo o que é RSE os funcionários não têm muita noção de como esta pode ser praticada na empresa.

Considerando que os funcionários possuem visão semelhante a dos gestores com ênfase nas dimensões “gestão de pessoas” (P) e “público interno” (E), “meio ambiente” (P) e (E) e “comunidade” (E); e analisando as ações desenvolvidas, pode-se dizer que a RSE faz parte dos valores da organização, porém ainda está começando a refletir na forma como ela atua. Sendo a cultura o conjunto de valores da organização, a forma como ela atua (ALVESSON, 2002), entende-se que a RSE está se tornando parte da cultura organizacional do Hotel Badejo, visto que este é um construto construído e mantido ou transformado continuamente nas organizações, sofrendo influências internas e externas (HATCH; SHULTZ, 2004).

4.4.2 Aspectos da identidade do Hotel Badejo relacionados à RSE

Refletindo as compreensões culturais da organização (HATCH; SHULTZ, 2004), os funcionários declararam considerar a empresa socialmente responsável. Entendendo a identidade com a descrição que os membros fazem sobre o modo de ser da organização (DUTTON; DUCKERICH, 1991) o Quadro 20 apresenta o que os funcionários e gestores do Hotel Badejo descrevem sobre a identidade organizacional.

Característica	Dimensão
Preocupação com meio ambiente e inclusão de mão-de-obra local	Meio ambiente (P) e (E)
Desenvolvimento profissional de funcionários e moradores da região	Gestão de pessoas (P) e Público interno (E)
Doações para entidades beneficentes	Comunidade (E)
Começando a ser socialmente responsável - preocupação ambiental e qualificação das pessoas	Comunidade (E) Meio Ambiente (P) e (E)
Proporciona aos hóspedes, contato com a natureza	Meio Ambiente (P) e (E) e Consumidores e clientes (E)

Quadro 20 – Características da Identidade do Hotel Badejo

Mesmo que ainda não exista uma ação forte e consistente da empresa quanto à RSE, há algumas tentativas de colocar em prática os valores compartilhados, e os funcionários acreditam que a empresa tenha uma postura socialmente responsável, considerando os objetivos, os valores e as práticas (ou iniciativas) da organização (SCOTT; LANE, 2000), ao definir a identidade, o que eles pensam e sentem (HATCH; SHULTZ, 1997) sobre a organização. Desta forma, os membros internos acreditam que do Hotel Badejo “se importa com o meio ambiente, como também inclusão de mão-de-obra local” (Funcionário A) e está “começando a adotar uma postura socialmente responsável [...] tanto na qualificação de pessoas locais, quanto na preocupação ambiental...” (Coordenadora de Reservas).

4.4.3 Práticas de Responsabilidade Social aplicadas pelo Hotel

Badejo

O Hotel Badejo possui atualmente práticas voltadas principalmente para os funcionários, o meio ambiente e a comunidade. No Quadro 21 são descritas as ações praticadas pelo hotel no período da realização da pesquisa, apesar da declaração do planejamento de outras ações.

Stakeholders	Prática de RSE	Indicador de RSE (INSTITUTO ETHOS, 2007)	Dimensão de RSE (CARROLL, 1979)
Valores e compromissos éticos	Possui declaração de valores e código de ética.	Compromissos éticos	Ética
Público interno	Programa de treinamento para funcionários	Trabalho decente	Ética
	Respeito aos direitos dos funcionários	Trabalho decente	Legal / Ética
	Programas de incentivo e valorização dos funcionários	Trabalho decente / Respeito ao indivíduo	Ética
	Procura melhorar as condições de trabalho a partir da segurança e saúde ocupacional.	Trabalho decente / Respeito ao indivíduo	Legal / Ética
	Não há discriminação (sexo, cor ou raça, prática religiosa, opção sexual ou idade)	Respeito ao indivíduo	Ética / Legal
Meio ambiente	Conscientização dos colaboradores em relação a questões ambientais	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Conscientização dos funcionários para redução de consumo de água e energia	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Conscientização dos clientes para redução de consumo de água e energia (em implantação)	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Existência de dispositivo economizador de energia nos apartamentos	Gerenciamento do impacto ambiental	Voluntária
Consumidores e clientes	Informação e convite para participação em campanhas sociais e ambientais	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Conscientização dos clientes usando as atividades de Esporte & Lazer.	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
Comunidade	Parceria com ONGs	Ação social	Voluntária
	Investimento em mão-de-obra local	Relações com a comunidade local	Voluntária
	Conscientização dos colaboradores em relação a questões sociais	Ação social	Voluntária
	Conscientização da comunidade local para questões ambientais	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Valorização da cultura local	Relações com a comunidade local (com as organizações locais)	Voluntária
Governo e Sociedade	Cumprir as legislações trabalhista, ambiental, de proteção ao consumidor, comercial e fiscal.	Respeito e prática de legislações	Legal

Quadro 21 - Práticas relativas à RSE utilizadas

Há programa de treinamento para funcionários, inclusive em parcerias com outras instituições, e divulgação de cursos fora do hotel. O respeito aos direitos dos funcionários refere-se à parte legal, e o incentivo e valorização está relacionado a reconhecimento e oportunidade. Como o restaurante do hotel é terceirizado, o hotel não fornece refeição, mas os funcionários recebem ticket alimentação, levam a refeição de casa e dispõem de refeitório com geladeira, forno de microondas e uma área para descanso. Busca-se ainda cumprir as normas de saúde e segurança do trabalho. Assim, a empresa pretende oferecer capacitação e oportunidade (MORATELLI, 2005) e melhoria da qualidade de vida dos profissionais (LUCANIA, 2008).

Os apartamentos possuem dispositivos economizadores de energia e o hotel procura controlar o consumo de recursos como água e energia. Está sendo implantada a coleta seletiva em parceria com associações de moradores e instituições. Existem lixeiras (Figura 16), próprias para este fim nos apartamentos, desde a administração anterior; e que inclusive chegam a chamar a atenção dos hóspedes; porém não há ainda a ação efetiva, nem informações aos hóspedes para explicar ou incentivar esta prática; configurando o uso de GI formando uma imagem sem essência, o que pode causar prejuízos ao hotel (FLANNERY, 1997). A diretora operacional explica que as lixeiras ficaram no local, mesmo sem o uso adequado, devido a custos e a intenção de reiniciar esta atividade.

A conscientização dos clientes para preservação da praia e do mangue é feita por meio das atividades de recreação com os hóspedes (pescaria consciente, plantio de árvores). Estava sendo iniciada, no período da pesquisa, a campanha para redução da lavagem de toalhas, com *folders* (Figura 17) colocados nos apartamentos. Essas ações mostram o interesse do hotel em colocar em prática os requisitos das ações ambientais da Matriz de Classificação da Embratur (2002), e conscientização dos hóspedes (LUCANIA, 2008), porém ainda há muito a ser feito.



Figura 16 - Lixeiro para coleta seletiva



Figura 17 – Campanha para redução de lavagem de toalha

Há na recepção, para os hóspedes, campanhas de conscientização contra a violência e exploração sexual de crianças e adolescentes (Figura 18); e “um Brasil melhor para as crianças” (Figura 19), demonstrando envolvimento com a comunidade (LUCANIA, 2008).

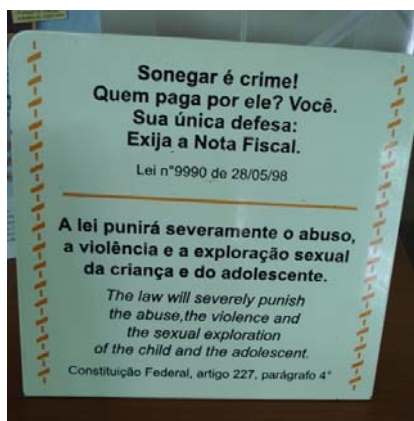


Figura 18 – Campanha contra a violência e exploração sexual de crianças e adolescentes



Figura 19 - Campanha “Um Brasil melhor para as crianças”

Existe um trabalho estruturado para a formação profissional das pessoas da região, visando dar oportunidades de trabalho, mesmo que em empresas concorrentes, inclusive em parceria com prefeituras e instituições, como a Associação dos Hotéis de Porto de Galinhas - AHPG que conseguiu com a prefeitura realizar treinamentos qualificando profissionais para atuar na hotelaria. Indicando envolvimento com a comunidade (LUCANIA, 2008) e a relação com o governo e ONGs e instituições de classe (MORATELLI, 2005).

4.4.4 Comunicação da Responsabilidade Social do Hotel Badejo

A comunicação interna é feita pela gerência, por meio do quadro de avisos ou em reuniões. De acordo com a Diretora Operacional, a empresa visa formar uma imagem positiva para os funcionários de que “se preocupa realmente com o futuro”.

A comunicação externa é feita por *folders*, e informativos, mas não é muito comum o uso de informações para os clientes sobre as ações sociais do hotel, apenas as que envolvem conscientização como as atividades de esporte & lazer, e as campanhas para redução de consumo de água (em fase de implantação). A Diretora Operacional destaca que não precisa comunicar o que fazem para os clientes porque eles percebem quando uma empresa é socialmente responsável, explicando que “para fazer o bem não precisa estar divulgando”. Isto pode ser comprovado durante a própria pesquisa, pois algumas ações como a campanha contra a violência e exploração sexual de crianças e adolescentes não foi citada pelos gestores, mas registrada durante a observação.

Neste caso, o hotel, parece não considerar necessário que as informações sobre RSE cheguem facilmente até os clientes (SERPA; FOURNEAU, 2007); e entender que ao comunicar iniciativas socialmente responsáveis, pode-se evocar fortes e positivas reações dos *stakeholders*, entretanto, corre-se os riscos de provocar expectativas muito elevadas, aumentando as cobranças ou até o descrédito quanto à autenticidade das ações (MORSING; SCHULTZ, 2006).

4.4.5 Estratégias e Táticas de GI utilizadas pelo Hotel Badejo

Apesar da falta de interesse declarada pela gerência do Hotel Badejo em comunicar as ações de RSE, tendo como objetivo apenas realizar ações consideradas importantes; percebe-se o uso do Gerenciamento de impressões em relação à Responsabilidade Social (MENDONÇA, 2003; FLANNERY, 1997), apesar de restrito praticamente a ações de exemplificação, visando à conscientização das pessoas conforme apresentado no Quadro 22.

Ações do hotel	Estratégias	Público-alvo	Contexto	Imagem pretendida	Forma de comunicação
Campanha para redução da lavagem de toalha	Exemplificação	Clientes	Hóspedes em lazer no hotel	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	Informativos no apartamento
Uso de dispositivo economizador de energia	Exemplificação	Clientes	Hóspedes em lazer no hotel	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	Informações no Check in ²⁴
Atividades de recreação com as crianças	Exemplificação	Clientes	Hóspedes em lazer no hotel	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	Funcionários da recreação durante as atividades
Lixeiras de coleta seletiva nos apartamentos	Exemplificação	Clientes	Hóspedes em lazer no hotel	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	O próprio objeto
Divulgação de realização de cursos de desenvolvimento profissional	Promoção organizacional Insinuação	Funcionários	Convocando as pessoas para participar	Empresa que se preocupa com as pessoas	Quadro de avisos ou os próprios funcionários
Ação do hotel	Táticas	Público-alvo	Contexto	Imagem pretendida	Forma de comunicação
Realização de cursos de desenvolvimento profissional	Comportamento Pró-social	Comunidade	Convocando as pessoas para participar	Empresa que se preocupa com as pessoas	Quadros de avisos Reportagens locais Contato com associações

Quadro 22 - Estratégias e Táticas de GI

²⁴ Check in – Processo de registro do hóspede e acomodação em suas unidades habitacionais, sendo nesse ponto que a maioria dos hóspedes começa a criar uma impressão do hotel em suas mentes (ISMAIL, 2004)

A exemplificação, por meio das lixeiras nos apartamentos, que segundo a Diretora Operacional, tem muita gente que elogia, quer levar pra casa, pergunta onde compra, parabeniza a conduta do hotel, é uma forma considerada negativa de GI, pois reflete uma imagem de algo que não acontece; mesmo que tenha sido de forma não-intencional, como comentado anteriormente.

As estratégias e táticas de GI são aplicadas na organização de diversas maneiras, por vários atores e formas de comunicação, ao mesmo tempo, com táticas e objetivos distintos (BOLINO et al, 2008); sendo comportamentos direcionados para os membros internos e externos (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999). Em relação à RSE, a estratégia mais utilizada pelo Hotel Badejo foi a exemplificação, seguida da promoção-organizacional e insinuação; e as outras estratégias e táticas não foram identificadas no contexto estudado.

4.4.6 Consistência entre Imagem transmitida pelo Hotel Badejo em relação à RSE e sua Cultura e Identidade

Um dos clientes avaliou o hotel como socialmente responsável, apontando para a coleta seletiva de lixo, devido às lixeiras existentes nos apartamentos, o que gera uma imagem inconsistente para os hóspedes. Outros clientes declararam não ter informações para avaliar, e um hóspede teve a impressão de que os funcionários trabalham com uma carga horária excessiva.

O hotel não faz muita divulgação externa sobre uma postura de RSE por não ter intenção, como declarado, ou pelo fato de ainda não possuir um programa de Responsabilidade Social consistente, pois conforme explicado, ainda está buscando isso. Desta forma percebe-se que os clientes não conseguem emitir opinião sobre a imagem do hotel em relação à RSE.

Conforme o modelo de Mendonça e Gonçalves (2004), entende-se que, apesar de ações ainda estarem em fase de implantação, a RSE faz parte da essência da organização com pouco reflexo na imagem; visto que as ações são baseadas em valores, normas, cultura e imagem organizacional, mas o Hotel Badejo não se engaja de forma planejada em ações de comunicação.

4.4.7 Relação entre a Imagem Socialmente Responsável do Hotel Badejo e a percepção de Qualidade do Serviço, na visão dos Clientes

Apesar do número reduzido de clientes entrevistados neste hotel, informações relevantes foram encontradas, conforme apresentado no Quadro 23.

Critérios de análise	Indicadores		
Aspectos relevantes para a avaliação do serviço de um hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limpeza ▪ Atividades de lazer ▪ Infra-estrutura ▪ Qualidade e variedade da alimentação ▪ Bom atendimento, Receptividade e presteza ▪ Localização ▪ Conforto 		
Conceito de RSE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Se divide em dois: cumprir com o arcabouço jurídico vigente na região, ou seja, não infringir a lei através do trabalho infantil, desmatamento ilegal, etc. e ir além do que a legislação exige, ou seja, contribuir de maneira voluntária com a região e demais envolvidos”. (Cliente 01) ▪ É a “empresa que visa além do lucro, a preservação do meio ambiente, e bem estar dos que a cercam (funcionários, clientes, fornecedores...)”. (Cliente 04) 		
Impactos sociais e ambientais de um <i>Resort</i>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Positivos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomento a economia local ▪ Progresso para a região ▪ Oferta de empregos diretos e indiretos </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Negativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Degradação do meio ambiente </td> </tr> </table>	Positivos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomento a economia local ▪ Progresso para a região ▪ Oferta de empregos diretos e indiretos 	Negativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Degradação do meio ambiente
Positivos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomento a economia local ▪ Progresso para a região ▪ Oferta de empregos diretos e indiretos 	Negativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Degradação do meio ambiente 		
Ações de RSE importantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preservação do meio ambiente (reutilização de água, consumo inteligente de energia, utilização de materiais recicláveis, preservação e plantio de novas árvores) ▪ Comunidade: (geração de emprego) ▪ Gestão de pessoas / Público interno (treinamento para funcionários) 		
Consideração da imagem de RSE ao escolher um hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nenhum dos hóspedes entrevistados considera: ▪ “Não muda nossa opinião, a menos que haja uma degradação ao meio ambiente, ou algo do tipo, evidente”. (Cliente 01) 		
Busca por informações sobre a RSE do hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não buscam informações: ▪ “Se um hotel possui o devido alvará de funcionamento, várias legislações ambientais estão atendidas”. (Cliente 04) 		
Influência da RSE na avaliação do serviço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “À medida que a empresa se importa com o meio ambiente e o social, é de se esperar que o hotel ofereça aos seus hóspedes melhores serviços”. (Cliente 01) ▪ Por intermédio da “satisfação dos funcionários”. (Cliente 02) ▪ “Não tem influência, ou pode aumentar o conceito do hotel, mas não é decisivo”. (Cliente 05) 		

Quadro 23 – Relação entre a RSE e a Qualidade do Serviço

Existe uma relação entre os itens do Modelo Servqual (confiabilidade, responsividade, empatia, itens tangíveis e segurança) e os aspectos relevantes para a avaliação do serviço de um hotel. Não foi citado aspecto algum referente à RSE.

Os clientes destacaram tanto a responsabilidade passiva, quanto a ativa, considerando o modelo de Bovens (1998), e demonstraram conhecimento abrangente sobre o tema. Os principais impactos positivos descritos referem-se ao desenvolvimento econômico e social; e os negativos demonstram preocupação com a degradação do meio ambiente. Foi ressaltado que “tomadas às devidas precauções legais, não há nenhum impacto negativo” (Cliente 04) e

que o hotel “deve ter um postura de preservação da natureza” (Cliente 02), minimizando os impactos gerados. As ações de RSE descritas seguem uma orientação para a preservação do meio ambiente e para a capacitação profissional. Entende-se que os resultados dessas ações podem mais facilmente ser visualizadas pelos clientes.

Percebe-se a necessidade de melhorar a comunicação para que os clientes passem a considerar a imagem de RSE, ao escolher um hotel. De certa forma, há uma demonstração de falta de interesse dos clientes pelo assunto.

Ao declarar os aspectos relevantes para avaliar o serviço nenhum cliente considerou a RSE, porém ao serem questionados sobre a influência da RSE na avaliação dos serviços, a maioria disse que sim. Esta influência ocorre de forma indireta, pois os clientes descrevem a RSE refletindo na satisfação dos funcionários e na qualidade dos serviços, mostrando uma maior preocupação com o serviço propriamente dito, mas que a RSE pode criar um contexto favorável para a avaliação dos serviços, influenciando positivamente as atitudes dos consumidores (SEN; BHATTACHARYA, 2001; BHATTACHARYA; SEN, 2004).

Os clientes do Hotel Badejo demonstraram interesse nas ações de RSE, entretanto não são ativos em exercer seu poder como consumidor para influenciar as empresas; sendo minoria o percentual de consumidores ativos em buscar informações sobre a Responsabilidade Social das empresas; e tendem a valorizar o tema “educação e treinamento” como contribuição para a comunidade, sendo este um comportamento típico do consumidor brasileiro, conforme revela a pesquisa do Instituto Akatu (2008).

4.5 Hotel Camurim

O Hotel Camurim está localizado em Porto de Galinhas, é um empreendimento de lazer 4 estrelas, funciona há 20 anos e passou a fazer parte de uma rede há aproximadamente um ano e meio. Para a execução das suas atividades, conta com 103 funcionários, e não possui um Programa Formal de Responsabilidade Social.

A estrutura física é composta por 128 apartamentos distribuídos entre *standard*, luxo e luxo especial; e área de lazer com piscinas, bar, playground, sala de jogos, quiosque de massagem e um restaurante, sendo um pouco mais simples que a dos *resorts*.

Na operação do hotel não, foi percebida muita ênfase em relação à Responsabilidade Social, existindo maior foco em promover o turismo em Porto de Galinhas e satisfazer os clientes, mais especificamente. O *web site* oficial do hotel e o material promocional possuem

informações comerciais, com o objetivo de promover o empreendimento e atrair hóspedes, e para isso também tem algumas informações básicas sobre a região.

O Gerente Geral informou com bastante sinceridade que o hotel não costuma comunicar informações sobre a RSE porque não tem algo estruturado que possa ser mostrado.

4.5.1 Aspectos da Cultura do Hotel Camurim relacionados à RSE

Apesar de algumas iniciativas e desenvolvimento de práticas voluntárias da RSE, este conceito parece pouco presente na cultura e valores da organização. No *web site* não há menção sobre o assunto, e apenas são destacadas as características referentes à estrutura do hotel e os serviços oferecidos aos hóspedes.

Percebe-se nas ações do hotel, na comunicação, e nos relatos dos membros internos que a preocupação maior é com o serviço em si, com a satisfação dos clientes e com a geração de renda para empresa e para a região através do pagamento de impostos e do uso de serviços agregados ao hotel. E as ações voltadas para a comunidade, os funcionários e o meio ambiente parecem ter caráter instrumental em busca dos objetivos da organização.

Desta forma, tem-se alguma atenção à dimensão “meio ambiente”(P) e (E), “gestão de pessoas”(P) e “público interno” (E) e “comunidade” (E), além do foco principal em “consumidores e clientes” (E), fazendo parte da cultura do Hotel Camurim.

Para melhor entendimento da cultura organizacional, Freitas (1991) recomenda examinar os valores compartilhados pelos membros da organização e as suas experiências, neste caso especificamente, em relação à RSE.

4.5.1.1 Responsabilidade Social na visão dos Gestores do Hotel Camurim

Os gestores do Hotel Camurim, demonstram grande preocupação com as dimensões legal e econômica (CARROLL, 1979) da RSE. O Gerente Geral declara que “na medida em que geramos empregos e pagamos os impostos, geramos uma arrecadação direta e indireta para o município, e isso afeta como um todo a economia da região”.

A preocupação com o meio ambiente e com a comunidade possui também um caráter econômico, visto que, conforme o Gerente Geral “o cliente vem principalmente pelas belezas naturais da região” e é preciso se preocupar em como “fazer para não agredir o meio ambiente, para que seja um turismo mais duradouro”. Nesse sentido, para o Gerente de

Manutenção, o comportamento dos moradores da região influencia a imagem do hotel, e se a empresa oferece condições de crescimento e desenvolvimento para a região, diminui a pobreza, a violência e automaticamente proporciona uma melhor imagem para o hotel.

A Responsabilidade Social é descrita como o hotel trabalhando dentro da lei (trabalhista, comercial, fiscal); crescendo junto com a região; tentando buscar fornecedores locais; treinando e empregando pessoas da comunidade, e oferecendo o melhor para os clientes. O Gerente Geral destaca que o hotel tem preocupação com o bem-estar dos funcionários, dos clientes e com o meio ambiente. E a Gerente Operacional ressalta a importância da educação e formação profissional, gerando benefícios para os funcionários e para o próprio serviço do hotel.

Desta forma, as ações que podem ser desenvolvidas, descritas pelos gestores, são campanhas sócio-educativas com os funcionários; treinamentos, formação profissional e contratação de pessoas da região, cumprir com as legislações vigentes.

Em geral, pode-se afirmar que os gestores do Hotel Camurim centralizam a RSE nas dimensões “gestão de pessoas” (P) e “público interno” (E), “comunidade” (E), e “consumidores e clientes” (E), com ênfase nas dimensões legal e econômica do modelo de Carroll (1979). Esta visão da RSE parece fazer parte do conteúdo da cultura organizacional (CURVELLO, 2005), visto os gestores comungam este pensamento; entretanto, para uma visão mais ampla dos aspectos da cultura da organização relacionados à RSE, será apresentada a visão dos funcionários.

4.5.1.2 Responsabilidade Social na visão dos Funcionários do Hotel Camurim

Ao descrever o que é Responsabilidade Social grande parte dos funcionários focou na relação deles com a empresa, “gestão de pessoas” (P) e “público interno (E). Afirmaram que RSE é a empresa “saber respeitar as condições de trabalho de cada funcionário que busca as melhorias da empresa” (Funcionário I), é a preocupação com o “bem estar dos funcionários, segurança e direitos” (Funcionário A), “promover educação, curso de capacitação” (Funcionário B), “reconhecer nosso trabalho” (Funcionário G); mostrando que as pessoas estão mais preocupadas com as suas condições de trabalho na empresa do que com um conceito mais amplo da RSE. Desta forma, entende-se ser importante analisar esta empresa sob o ponto de vista de Gestão de Pessoas, porém não é o foco desta pesquisa.

Alguns funcionários ainda mencionaram outras dimensões da Responsabilidade Social como preocupação com a sociedade e o meio ambiente, entretanto estes que descreveram um conceito mais amplo da RSE são da área administrativa do hotel e têm uma maior proximidade com os membros da gerência, indicando que esta visão é comungada apenas por um pequeno grupo da organização.

Acreditando ser importante a adoção de uma postura socialmente responsável por parte da empresa os funcionários destacam que “somente terão futuro no mercado global as empresas socialmente responsáveis e sustentáveis” (Funcionário E); “nós precisamos de mais apoio da empresa” (Funcionário G) e “toda empresa tem que ajudar a melhorar o desempenho dos seus funcionários”. E apontam que o hotel pode desenvolver ações como: mais cursos de capacitação, bons projetos de educação e qualificação, mais doações em alimentos e roupas, firmar parceira com instituições como escolas e creches, melhor aproveitamento dos recursos naturais, maior envolvimento com a comunidade local, e ter mais responsabilidade com os funcionários; mostrando que os membros internos acreditam que a empresa pode evoluir na aplicação do conceito de RSE.

Embora os gestores do Hotel Camurim tenham demonstrado preocupação com a “gestão de pessoas” (P) e “público interno” (E), “comunidade” (E), e “consumidores e clientes” (E), com ênfase nas dimensões legal e econômica do modelo de Carroll (1979); os funcionários parecem reivindicar que mais ações sejam desenvolvidas. Desta forma, considerando a cultura como o conjunto de valores da organização, a forma como ela atua (ALVESSON, 2002), e as divergências entre as visões dos membros organizacionais, é prudente dizer que a RSE não faz parte ainda da cultura organizacional; embora a empresa pareça estar despertando para este assunto, visto que algumas ações começam a ser desenvolvidas.

4.5.2 Aspectos da Identidade do Hotel Camurim relacionados à RSE

Os funcionários e gestores demonstram que há divergências entre a descrição que os membros fazem sobre o modo de ser da organização - a identidade organizacional (DUTTON; DUKERICH, 1991) em relação à RSE, conforme apresentado no Quadro 24.

Característica	Dimensão
Não é responsável socialmente. Mas começa a ter projetos como auxílio faculdade aos colaboradores, coleta seletiva, doação e reaproveitamento de “lixo”, redução de consumo de água	Gestão de pessoas (P) e Público interno (E) Meio ambiente (P) e (E)
Respeita seus deveres como empresa	Respeito e prática de legislações (P)
Doações para entidades beneficentes	Comunidade (E)
Qualificação de jovens – Programa Menor Aprendiz	Comunidade (E) Responsabilidade Legal (CARROLL, 1979)
Não é “uma empresa totalmente socialmente responsável ainda”, mas “está trabalhando para investir em educação para funcionários e comunidade”	Gestão de pessoas (P) e Público interno (E) Comunidade (E)
Trabalha dentro dos padrões da lei Preocupação com o bem-estar dos hóspedes, dos funcionários, e com o meio ambiente	Respeito e Prática de legislações (P); Responsabilidade Legal (CARROLL, 2007) Gestão de pessoas (P) e Público interno (E) Meio ambiente (P) e (E) Consumidores e clientes (E)

Quadro 24 – Características da Identidade do Hotel Camurim

Alguns membros internos do Hotel Camurim acreditam que “apesar de estarmos longe de sermos responsáveis socialmente, já começamos os seguintes projetos: auxílio faculdade aos colaboradores, coleta seletiva, doação e reaproveitamento de “lixo”, redução de consumo de água” (Funcionário E); e que é “uma empresa socialmente responsável não totalmente ainda, mas estamos trabalhando para isso” (Gerente Operacional). Entretanto, outros destacam que o hotel tem “Respeito com os seus deveres.” (Funcionário B); é uma empresa “séria que trabalha dentro dos padrões da lei, recolhendo os impostos que tem que pagar [...] temos aqui uma preocupação com o bem-estar dos hóspedes, dos funcionários, e com o meio ambiente” (Gerente Geral).

Considerando a descrição que os membros fazem da empresa, percebe-se que os objetivos, a missão, as práticas, e os valores da organização contribuem para formar a identidade organizacional (SCOTT; LANE, 2000) em relação à Responsabilidade Social, e que da mesma forma que acontece com a cultura, não há um consenso. Desta forma, o que os membros pensam sobre a organização (HATCH; SHULTZ, 1997), ilustram que a RSE ainda não está inserida de forma consistente na identidade organizacional, assim como na cultura.

4.5.3 Práticas de Responsabilidade Social aplicadas pelo Hotel Camurim

As práticas de Responsabilidade Social aplicadas pelo Hotel Camurim tendem a privilegiar aspectos legais e econômicos, mesmo em algumas ações consideradas voluntárias, conforme apresentado no Quadro 25.

Stakeholders	Prática de RSE	Indicador de RSE (INSTITUTO ETHOS, 2007)	Dimensão de RSE (CARROLL, 1979)
Valores e compromissos éticos	Possui declaração de valores e código de ética.	Compromissos éticos	Ética
Público interno	Programa de treinamento para funcionários	Trabalho decente	Ética
	Respeito aos direitos dos funcionários	Trabalho decente	Legal / Ética
	Programa Menor aprendiz	Respeito ao indivíduo	Legal / Ética
	Programas de incentivo e valorização dos funcionários	Trabalho decente / Respeito ao indivíduo	Ética
	Procura melhorar as condições de trabalho a partir da segurança e saúde ocupacional.	Trabalho decente / Respeito ao indivíduo	Legal / Ética
	Cria vagas e possui funcionários portadores de deficiência	Respeito ao indivíduo	Legal / Ética
	Não há discriminação (sexo, cor ou raça, prática religiosa, opção sexual ou idade)	Respeito ao indivíduo	Ética / Legal
Meio ambiente	Existência de coleta seletiva	Gerenciamento do impacto ambiental	Voluntária
	Dispositivo economizador de energia nos apartamentos	Gerenciamento do impacto ambiental	Voluntária
Fornecedores	Exige o cumprimento das leis trabalhistas por parte dos fornecedores e terceirizados	Trabalho decente	Legal
Consumidores e clientes	Conscientização dos clientes usando as atividades de Esporte & Lazer (pouco)	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Alerta sobre riscos aos clientes durante a hospedagem	Dimensão social de consumo	Ética / Econômica
Comunidade	Parceria com instituições e/ou associações	Ação social	Voluntária
	Investimento em mão-de-obra local	Relações com a comunidade local	Voluntária
	Valorização da cultura local (em parte)	Relações com a comunidade local (relação com as organizações locais)	Voluntária
Governo e Sociedade	Cumpre as legislações trabalhista, ambiental, de proteção ao consumidor, comercial e fiscal.	Respeito e prática de legislações	Legal

Quadro 25 - Práticas relativas à RSE utilizadas

O programa de treinamento envolve bolsas de estudo total ou parcial para funcionários que realizam cursos superiores ou técnicos; e um programa de alfabetização até a quarta série, desenvolvido em parceria com o SESI (Serviço Social da Indústria), para os funcionários que ainda não possuem essa formação, além de treinamentos relacionados à própria função. O hotel oferece para os funcionários benefícios como transporte, alimentação, plano de saúde, e trabalha de acordo com as leis da CLT. As condições do refeitório, vestiário e área de repouso encontravam-se precárias no período da pesquisa, porém estavam sendo realizadas reformas no vestiário, e foi informado que as demais áreas também faziam parte desse projeto. Estas ações, embora possam ser melhoradas, conforme reivindicado pelos funcionários, indicam o interesse por parte da empresa em oferecer capacitação e oportunidade (MORATELLI, 2008) e melhoria da qualidade de vida do trabalho (LUCANIA, 2008).

A coleta seletiva foi iniciada há três meses e ainda não dispõe de estrutura de lixeiras próprias, como apresentado na Figura 20. O material separado é doado para uma instituição com a qual o hotel tem parceria, que trabalha com comunidades carentes da região, na produção de artesanato; e os funcionários são orientados para a separação do material.



Figura 20 – Coleta seletiva

Os apartamentos possuem dispositivo economizador de energia. Existe uma caminhada ecológica que é realizada pela equipe de Recreação, e o cliente conhece um pouco da natureza do local, mas não há um trabalho intenso de conscientização, durante a hospedagem. Percebe-se que muito trabalho ainda precisa ser realizado em busca de atender aos requisitos de ações ambientais da Matriz de Classificação da Embratur (2002) e da conscientização dos hóspedes (LUCANIA, 2008). Os clientes são alertados, por meio de placas indicativas, sobre a profundidade da piscina, o perigo de deixar crianças desacompanhadas.

A maior parte dos funcionários é da região, inclusive em cargos administrativos, o que não é comum, valorizando a mão-de-obra local, além da redução de custos operacionais. O hotel leva alguns grupos locais para se apresentarem para os hóspedes, valorizando a cultura; entretanto no som da piscina, de acordo com reclamações de hóspedes verificadas durante a observação, ritmos regionais poderiam ser mais frequentes. Há parceria com instituições para aproveitamento do material proveniente da coleta seletiva em projetos sociais. Desta forma, entende-se que existe certo envolvimento com a comunidade local (LUCANIA, 2008) e relação com ONGs (MORATELLI, 2005).

4.5.4 Comunicação da Responsabilidade Social do Hotel Camurim

De acordo com o Gerente Geral, o hotel não faz comunicação para *stakeholders* externos sobre a RSE, porque ações deste tipo começaram a ser inseridas na forma de atuação da empresa há pouco tempo, como o exemplo da coleta seletiva e parceria com a ONG (3 meses), e ainda não existe algo consistente para ser apresentado. Entretanto, o Gerente Geral afirma que pretende divulgar essas ações para os clientes porque acredita que acaba sendo um adicional para ajudar o cliente a selecionar o hotel; e indica como formas de comunicação o *web site*, informativos e o próprio som do hotel.

Para os funcionários, a comunicação é realizada em reuniões, quadro de avisos, com a gerência ou colegas de trabalho. O gerente geral afirma que sempre é bom divulgar o que se faz além das obrigações - responsabilidade ativa (BOVENS, 1998), tanto para os clientes quanto para os funcionários, porque realmente é um diferencial que a empresa oferece.

Percebe-se que embora ainda não exista uma comunicação efetiva, a gerência do hotel possui a visão da comunicação da RSE como forma de obter legitimidade e benefícios para a organização (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003).

4.5.5 Estratégias e Táticas de GI utilizadas pelo Hotel Camurim

Como o Hotel Camurim, desempenha ações sociais há pouco tempo e não busca ainda fazer comunicação voltada para a RSE, foram identificadas poucas situações de uso de Estratégias e táticas de GI, conforme apresentado no Quadro 26.

Ações do hotel	Estratégias	Público-alvo	Contexto	Imagem planejada	Forma de comunicação
Uso de dispositivo economizador de energia	Exemplificação	Clientes	Hóspedes em lazer no hotel	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	O próprio equipamento
Coleta seletiva de Lixo	Exemplificação	Funcionários	Trabalho no hotel	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	Reuniões, Atividades diárias Cartazes / Avisos
Ação do hotel	Táticas	Público-alvo	Contexto	Imagem planejada	Forma de comunicação
Apoio à associação de comunidade – doação do material reciclável do hotel	Comportamento Pró-social	Comunidade	Funcionamento do hotel	Empresa que se preocupa com a comunidade	Contato com associações

Quadro 26 - Estratégias e Táticas de GI

Percebe-se a aplicação de estratégias e táticas visando melhorar as relações da organização com seus públicos-chave (MOHAMED, GARDNER e PAOLLILO, 1999), como funcionários e comunidade.

4.5.6 Consistência entre Imagem transmitida pelo Hotel Camurim em relação à RSE e sua Cultura e Identidade

Devido ao fato desta empresa não divulgar ações sociais, porque é algo ainda pouco presente na sua operação, a maior parte dos clientes afirma não obter informações suficientes pra avaliar se o Hotel Camurim é socialmente responsável, ou não. Alguns hóspedes tiveram a percepção de que a proteção ambiental é carente na região de Porto de Galinhas; “no passeio pela praia vi muita sujeira” (Cliente 06); influenciando a imagem que estes têm da região e do próprio hotel.

Considerando o modelo de Mendonça e Gonçalves (2004), acredita-se que esta empresa não se enquadraria em alguma das três situações. Concebendo uma quarta situação – pouca essência com pouco reflexo na imagem, em que a empresa não pratica ou está começando a praticar a RSE, e por isso ainda não comunica, este hotel poderia então fazer parte desta.

4.5.7 Relação entre a Imagem Socialmente Responsável do Hotel Camurim e a percepção de Qualidade do Serviço, na visão dos Clientes

Os dados referentes às entrevistas com clientes do Hotel Camurim, sobre a Responsabilidade Social Empresarial, são apresentados no Quadro 27.

Critérios de análise	Indicadores	
Aspectos relevantes para a avaliação do serviço de um hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Localização ▪ Infra-estrutura ▪ Acomodação e conforto ▪ Atendimento, ▪ Receptividade, e educação dos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alimentação ▪ Organização ▪ Espaço para crianças ▪ Higiene e limpeza ▪ Preço

Conceito de RSE	Meio ambiente: “Empresas que prezem pelo meio ambiente”. (Cliente 01)	
	Comunidade / Filantropia: “São ações sociais com a comunidade local”. (Cliente 02)	
	Gestão de pessoas / Público interno: “Dar oportunidade a pessoas sem experiência, treinar, formar, plano de carreira, perspectivas de crescimento, oportunidades a pessoas da região”. (Cliente 07)	
	Conceito amplo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ “O compromisso com a sociedade, ética e respeito”. (Cliente 06) ▪ Quando a empresa está “comprometida com o progresso e o bem estar da humanidade”. (Cliente 09) 	
Impactos sociais e ambientais de um <i>Resort</i>	Positivos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geração de emprego ▪ Turismo ▪ Aumento do capital de giro ▪ Aquecimento da economia. 	Negativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Excesso de consumo de energia ▪ Gasto excessivo de água e sabão para lavagem de roupas ▪ Desperdício de comida nos hotéis ▪ Ocupação desorganizada ▪ Desmatamento ▪ Alteração da paisagem natural ▪ Aumento da geração de lixo ▪ Destino de esgoto ▪ Desequilíbrio ambiental - “Vimos uma tartaruga morta na praia” (Cliente 05) ▪ Grande fluxo de pessoas em alguns períodos (podendo causar falta de água, problemas no trânsito e inflação nos preços)
Ações de RSE importantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preservação do meio ambiente (aproveitamento de água, uso de energia solar, tratamento de resíduos, reciclagem, conscientização e orientação aos funcionários, hóspedes e moradores sobre como preservar o meio ambiente e viver em sociedade). ▪ Comunidade: (sistema de inclusão social e cultural, formação profissional das pessoas da comunidade). 	
Consideração da imagem de RSE ao escolher um hotel	A maioria não considera: <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Nem sempre, às vezes você não conhece” (Cliente 09). ▪ “Não, mas se nós não cuidarmos, tudo o que conhecemos irá morrer.” (Cliente 03) ▪ “Procuro preço e infra-estrutura”. (Cliente 06) 	
Busca por informações sobre a RSE do hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A maioria dos clientes não procura informações sobre o assunto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os que procuram, utilizam a internet.
Influência da RSE na avaliação do serviço	Alguns hóspedes declaram que sim, por que: <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Quanto mais empresas envolvidas com esse assunto, melhor para a humanidade”. (Cliente 01) ▪ Os hotéis precisam “pensar sempre em preservar nossa natureza porque nunca sabemos se ela irá agüentar isso pra sempre”. (Cliente 03) ▪ A tendência é “a empresa estar preocupada com os funcionários, com o meio ambiente e a utilização dos recursos”. (Cliente 07) 	
	Outros alegam que nunca pararam para pensar nisso, ou que não influencia mesmo.	

Quadro 27 – Relação entre a RSE e a Qualidade do Serviço

Os aspectos relevantes para a avaliação do serviço de um hotel apresentam relação com os itens do Modelo Servqual (confiabilidade, responsividade, empatia, itens tangíveis e segurança). Critérios referentes à RSE, não foram abordados pelos hóspedes.

Os clientes demonstram ter conhecimento sobre o assunto, apesar de alguns ainda terem visão mais restrita. Os principais impactos positivos referem-se ao desenvolvimento econômico e social; e os negativos relacionam-se a preocupação com a preservação do meio

ambiente. Os clientes demonstram consciência da necessidade do hotel ser “ecologicamente correto, economicamente justo e viável - o tripé da sustentabilidade” (cliente 06), devendo empreender ações que minimizem os impactos negativos da sua operação. As ações de RSE descritas não contemplam a “gestão de pessoas” (P) e “público interno” (E), focando apenas o meio ambiente e a comunidade.

Grande parte dos clientes não considera a imagem de RSE ao escolher um hotel, portanto parece haver necessidade de melhorar a comunicação. Apesar de terem consciência da importância da RSE, os clientes ainda colocam características como preço e infra-estrutura à frente RSE. Ressalta-se a importância do uso do Gerenciamento de Impressões também na internet, por meio de *web sites* das organizações, sendo esta a forma de buscar informações da empresa, indicada pelos clientes.

Os hóspedes declararam que a RSE influencia a avaliação do serviço, mas não souberam responder como; apontando para falta de conscientização ou não adoção de uma postura de cobrança da RSE por parte dos clientes.

Os hóspedes do Hotel Camurim apresentaram conhecimento em relação à Responsabilidade Social Empresarial, porém, acreditam que as informações precisam chegar até eles facilmente, e não que eles tenham que se esforçar para buscá-las (SERPA; FOURNEAU, 2007). Então, percebe-se a necessidade de divulgação das ações sociais das empresas para que os clientes possam conhecer a conduta de RSE. A aplicação do uso do Gerenciamento de Impressões em relação à RSE (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003; FLANNERY, 1997), apresenta-se como uma forma de comunicação das ações desenvolvidas, podendo gerar interesse por parte do hóspede, pois “mesmo não perguntando, não procurando saber, se a gente vê que tem (RSE), melhora o conceito” do hotel. E assim a RSE pode criar um contexto favorável para a avaliação dos serviços, gerando atitudes positivas dos consumidores (SEN; BHATTACHARYA, 2001; BHATTACHARYA; SEN, 2004).

Os clientes do hotel Camurim não são ativos em exercer seu poder como consumidor para influenciar as empresas; é minoria o percentual de consumidores ativos em buscar informações sobre a RSE; e há uma tendência à valorização do tema “educação e treinamento” como contribuição para a comunidade, sendo um comportamento descrito por pesquisa do Instituto Akatu (2008), como típico do consumidor brasileiro.

4.6 Hotel Garoupa

O Hotel Garoupa está localizado na praia de Muro Alto, é um Resort 5 estrelas luxo, pertence a um grupo local, funciona há oito anos e tem como público-alvo famílias com crianças e grupos de eventos. Possui 385 funcionários, e não tem um Programa Formal de Responsabilidade Social. Em sua estrutura há 202 apartamentos distribuídos entre *standard*, superior, luxo e bangalôs. Um apartamento e a área de lazer foram especialmente projetados para portadores de deficiência física; e há uma completa estrutura de lazer e entretenimento, *fitness*, e gastronomia. Entre as atividades de recreação destaca-se um passeio ecológico.

O conceito deste hotel é oferecer um serviço de luxo para os clientes, com qualidade e maior variedade de opções possível, para todas as idades. O *web site* ressalta a sua estrutura de lazer e os serviços oferecidos, entretanto não há menção a RSE.

4.6.1 Aspectos da Cultura do Hotel Garoupa relacionados à RSE

O Hotel Garoupa, de acordo com as informações dos gestores, busca cumprir com as dimensões legais e econômicas e legais da RSE, e percebe-se grande destaque é dimensão voluntária o modelo de Carroll (1979), devido à descrição que a maioria dos membros da organização faz das ações filantrópicas desenvolvidas pela empresa, ao tratar do assunto. A dimensão “meio ambiente (P) e (E) recebe pouca atenção.

Analisando a cultura deste hotel por meio do *web site* oficial, utilizando o modelo de Overbeeke e Snizek (2005), verifica-se que há foco no cliente, que é característica deste tipo de empreendimento, com ampla divulgação do que o hotel pode oferecer. A empresa não faz menção a Responsabilidade Social, nem valores, missão e código de ética, nem faz menção direta a cultura corporativa, entretanto, pode-se perceber que o hotel não procura mostrar que contribui para a sociedade com ações de RSE, no seu *web site*, sendo este mais direcionado para a parte comercial, divulgação dos atrativos do hotel e da região e captação de clientes.

4.6.1.1 Responsabilidade Social na visão dos Gestores do Hotel Garoupa

Os membros da gerência do Hotel Garoupa, declaram grande ênfase na dimensão voluntária (CARROLL, 1979) da RSE; com destaque especial para a relação com a “comunidade” (E) e “gestão de pessoas” (P) e “público interno” (E).

Para o Gerente Geral a Responsabilidade Social é o comprometimento com o “desenvolvimento da região, da comunidade onde está instalado”, investindo na comunidade local e trabalhando junto com a prefeitura na capacitação do pessoal da região e melhoria da infra-estrutura. É importante destacar que há benefício também para a empresa, e o próprio Gerente Geral afirma que é importante “eliminar esse custo que agente tem a mais de trazer pessoas de Recife e formar pessoas aqui”.

A Governanta afirma que uma empresa é socialmente responsável quando “se envolve com a comunidade no sentido de dar certo apoio”; que pode ser, conforme a Assistente de Hospedagem, por meio da inclusão pelo trabalho, pois a região é um pouco carente e requer uma maior atenção para treinamento e capacitação das pessoas. O Gerente de Esporte & Lazer ressalta o “compromisso de beneficiar as pessoas que sejam vizinhas a você”. E o Gerente de Manutenção destaca que embora o objetivo da empresa seja gerar lucro, estas reconhecem que têm um papel social, e começam a destinar parte dos seus lucros a projetos sociais.

Nesse sentido, os gestores consideram importante que a empresa participe ativamente de programas de apoio a comunidade, esteja envolvida em parcerias com o governo; apóie os prestadores de serviço locais e pague os impostos corretamente.

A relação com a comunidade, segundo o Gerente de A&B, também tem um caráter instrumental, “de gerar uma receptividade, que você chegou e está naquele lugar para poder contribuir com algo, não apenas explorar”.

Os gestores do Hotel Garoupa direcionam a RSE para a relação com a Comunidade (ETHOS, 2007), através da realização de parcerias e ações filantrópicas, e do desenvolvimento do pessoal; com ênfase na dimensão voluntária e econômica do modelo de Carroll (1979). Este conceito da RSE parece estar inserido na cultura organizacional (CURVELLO, 2005); pois é compartilhado pelos gestores, porém, para uma análise mais abrangente da cultura da organização, segue a visão dos funcionários em relação à RSE.

4.6.1.2 Responsabilidade Social na visão dos Funcionários do Hotel Garoupa

A maioria dos funcionários, semelhante aos gestores, descreveu a RSE com ênfase na relação com a “comunidade” (E) e “gestão de pessoas” (P) e “público interno” (E). A Responsabilidade Social da empresa é entendida como a “preocupação com o bem-estar social e econômico da população” (Funcionário F), “doando parte de seus lucros em prol da

comunidade que está inserida” (Funcionário C), e participando de “trabalho de cunho social com a finalidade de apoiar a sociedade” (Funcionário I), tendo “compromisso com a comunidade local” (Funcionário P). A dimensão “meio ambiente” (P) e (E) não foi citada.

Com base nesse conceito de RSE, todos consideram importante trabalhar em uma empresa que possua uma postura socialmente responsável porque “é gratificante saber que a empresa a qual nós trabalhamos contribui para o bem-estar da sociedade” (Funcionário O), “isso acaba por contagiar os funcionários” (Funcionário F) e “de alguma forma estamos também ajudando pessoas carentes” (Funcionário H); resumindo “se você contribui com o desenvolvimento de uma empresa que tem essa preocupação, você também investe mais no benefício comum da sociedade” (Funcionário C).

As ações consideradas importantes são: buscar envolvimento em ações sociais, investir mais em qualificação profissional dos funcionários, preparar as pessoas da região para o emprego, empregar esforços na área ambiental como reciclagem, coleta seletiva e limpeza de praias, e sensibilizar outras empresas a praticarem a RSE. Entende-se que os funcionários acreditam que a empresa pode dar mais atenção ao público interno e ao meio ambiente.

Como a cultura é o conjunto de valores da organização, a forma como ela atua (ALVESSON, 2002), percebe-se que a RSE faz parte da cultura do Hotel Camurim, embora bastante direcionada para as dimensões “comunidade” (E), “gestão de pessoas” (P) e “público interno” (E), como demonstra as falas dos funcionários e gestores e as ações desenvolvidas, assim como o que é comunicado interna e externamente.

4.6.2 Aspectos da Identidade do Hotel Garoupa, relacionados à RSE

A Responsabilidade Social encontra-se presente na identidade do Hotel Garoupa, de acordo com declarações de gestores e funcionários, sendo a identidade organizacional o que os membros acreditam ser a forma de atuação da organização (DUTTON; DUKERICH, 1991). Algumas características apontadas pelos membros internos sobre a conduta social do hotel são apresentadas no Quadro 28; realçando o conceito de RSE adotado pelo hotel, que reflete na identidade organizacional, o que as pessoas que fazem parte da organização pensam e sentem sobre a mesma (HATCH; SHULTZ, 1997).

Característica	Dimensão
Comprometimento com o social: Inclusão pelo trabalho; e Desenvolvimento e oportunidade profissional	Comunidade (E) Gestão de pessoas (P) e Público interno (E)
Investimento financeiro em instituições da comunidade	Comunidade (E)
Ajuda a instituições, hospitais, escolas e a população local	Comunidade (E)
Compromisso social com a comunidade	Comunidade (E)

Quadro 28 – Características da Identidade do Hotel Garoupa

Os membros do Hotel Garoupa o descrevem como uma empresa socialmente responsável, “comprometida com o social” (Assistente de Hospedagem); que “investe financeiramente em instituições da comunidade” (Funcionário J) ajudando “hospitais, escolas e a população local do município” (Funcionário P); demonstrando um reflexo dos aspectos da cultura organizacional (HATCH; SHULTZ, 2004), referentes à Responsabilidade Social. Percebe-se que a identidade está estreitamente relacionada à estratégia, cultura, filosofia, área de atuação e comunicação da organização (BALMER, 1998) e apresenta alinhamento com a cultura organizacional, destacando que os objetivos, a missão, as práticas, e os valores da organização contribuem para formar a identidade organizacional (SCOTT; LANE, 2000), em relação à RSE, mostrando o foco do hotel em ações filantrópicas para a comunidade.

4.6.3 Práticas de Responsabilidade Social aplicadas pelo Hotel Garoupa

As ações realizadas pelo Hotel Garoupa encontram-se descritas no Quadro 29. As práticas adotadas refletem a conduta de RSE da empresa. Ressalta-se que as principais ações descritas pelos membros da organização, referem-se ao envolvimento com a comunidade.

Stakeholders	Prática de RSE	Indicador de RSE (INSTITUTO ETHOS, 2007)	Dimensão de RSE (CARROLL, 1979)
Valores e compromissos éticos	Possui declaração de valores e código de ética, divulgados para todos.	Compromissos éticos	Ética
Público interno	Programa de treinamento para funcionários	Trabalho decente	Ética
	Respeito aos direitos dos funcionários	Trabalho decente	Legal / Ética
	Programa Menor aprendiz	Respeito ao indivíduo	Legal / Ética
	Programas de incentivo e valorização dos funcionários	Trabalho decente / Respeito ao indivíduo	Ética
	Procura melhorar as condições de trabalho a partir da segurança e saúde ocupacional.	Trabalho decente / Respeito ao indivíduo	Legal / Ética
	Cria vagas e possui funcionários portadores de deficiência	Respeito ao indivíduo	Legal / Ética
	Não há discriminação (sexo, cor ou raça, prática religiosa, opção sexual ou idade)	Respeito ao indivíduo	Ética / Legal

Meio ambiente	Incentivo aos clientes para praticar a coleta seletiva	Gerenciamento do impacto ambiental	Voluntária
	Existência de coleta seletiva	Gerenciamento do impacto ambiental	Voluntária
	Conscientização dos clientes para redução de consumo de água e energia	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Dispositivo economizador de energia nos apartamentos	Gerenciamento do impacto ambiental	Voluntária
Fornecedores	Exige o cumprimento das leis trabalhistas por parte dos fornecedores e terceirizados	Trabalho decente	Legal
Consumidores e clientes	Informação e convite para participação em campanhas sociais	Responsabilidade frente a gerações futuras	Voluntária
	Conscientização dos clientes usando as atividades de Esporte & Lazer (pouco).		
	Alerta sobre riscos aos clientes durante a hospedagem	Dimensão social de consumo	Ética / Econômica
Comunidade	Parceria com instituições e/ou associações	Ação social	Voluntária
	Investimento em mão-de-obra local	Relações com a comunidade local	Voluntária
	Conscientização dos colaboradores em relação a questões sociais	Ação social	Voluntária
	Valorização da cultura local	Relações com a comunidade local (com as organizações locais)	Voluntária
Governo e Sociedade	Cumprir as legislações trabalhista, ambiental, de proteção ao consumidor, comercial e fiscal.	Respeito e prática de legislações	Legal

Quadro 29 - Práticas relativas à RSE utilizadas

O Hotel Garoupa, de acordo com o Gerente Geral, busca manter a satisfação dos funcionários, oferecer treinamentos e recursos para que eles possam se desenvolver. Há investimento em educação e convênios com faculdades e cursos de inglês, oferecendo descontos; e são proporcionados treinamentos operacionais no próprio hotel. O programa de incentivo e valorização dos funcionários possui além das ações voltadas para educação, eleição de colaboradores do mês, festas e uma pesquisa de clima a cada 6 meses. A empresa oferece alimentação de qualidade em um refeitório que possui uma área para repouso e há mensagens sobre educação alimentar e desenvolvimento pessoal por toda parte²⁵. Percebe-se a existência de práticas voltadas para capacitação e oportunidade (MORATELLI, 2005) e melhoria da qualidade de vida dos profissionais (LUCANIA, 2008).

Há um programa de coleta seletiva, e de acordo com a Governanta, existe um grupo de pessoas que já separa o material. No refeitório tem lixeiros separados, mas, conforme observações, os funcionários não parecem muito conscientes e envolvidos nesta atividade.

²⁵ Apesar de não ser permitido acesso para registro fotográfico, a pesquisadora teve oportunidade de participar das refeições com os funcionários, no refeitório duas vezes durante a pesquisa.

Para conscientização dos hóspedes, podem ser observadas algumas iniciativas como lixeiras e orientações para coleta seletiva no *Baby Room* (Figura 21). Urna para arrecadação financeira para uma instituição beneficente no balcão da recepção, e informativo sobre outra instituição nos apartamentos.



Figura 21 - Lixeiras e orientações para coleta seletiva no Baby Room

O hotel também faz campanha para redução de troca de toalhas pelos hóspedes (Figura 22); indica ao hóspede qual a área da praia que oferece risco e qual a área mais adequada para o banho de mar. E comunica dicas sobre saúde durante a hospedagem, como cuidados com a exposição ao sol.

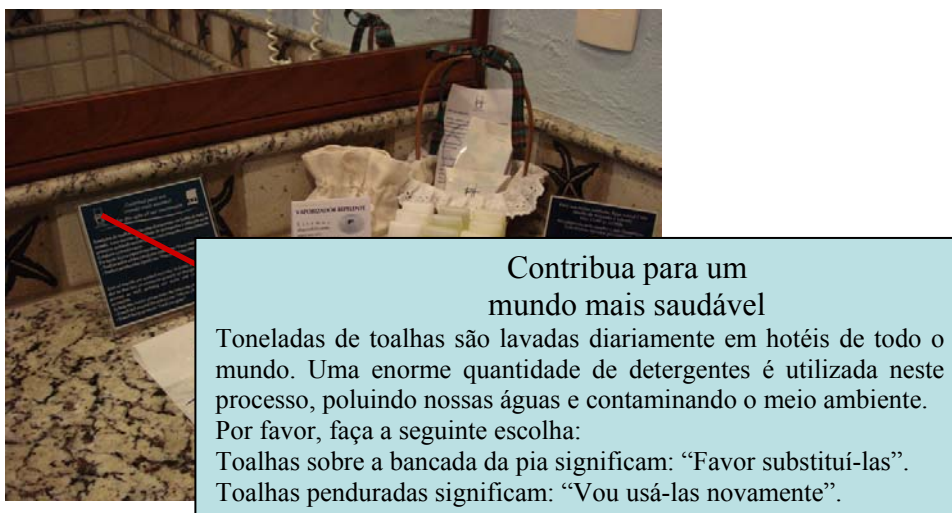


Figura 22 – Campanha para redução de troca de toalha

O Hotel Garoupa ainda não atende grande parte dos requisitos de ações ambientais da Matriz de Classificação da Embratur (2002); entretanto existem ações em busca da conscientização dos hóspedes (LUCANIA, 2008).

As ações para a comunidade envolvem o patrocínio de obra para modernização e parceria com uma escola e obras de ampliação de um hospital da região; geração de emprego, pois a maioria dos funcionários (cerca de 85%) é da região; e capacitação das pessoas para a hotelaria; além de parceria e cobrança junto à prefeitura por infra-estrutura. Demonstra o envolvimento com comunidade e governo e outras instituições (LUCANIA, 2008).

Vale destacar que, segundo os próprios gestores, o hotel beneficia o hospital, mas também tem benefícios, pois os funcionários e eventualmente hóspedes utilizam essa estrutura; e dá preferência a funcionários do local porque gera menos despesa e mais facilidade de acesso, mostrando uma característica instrumental da Responsabilidade Social.

4.6.4 Comunicação da Responsabilidade Social do Hotel Garoupa

A Responsabilidade Social Empresarial não aparece no *web site*, nem nos materiais promocionais do hotel. Porém, algumas ações filantrópicas são divulgadas na mídia local.

Os funcionários recebem informações sobre ações sociais da empresa por meio de jornal interno, quadro de avisos ou em reuniões. Alguns acham importante que exista mais comunicação para que eles possam se envolver mais. Para os clientes, existem informações transmitidas por meio de campanhas de arrecadação para instituições, a ações de conscientização; e as ações filantrópicas (doações e parcerias com instituições) são comunicadas em reportagens na mídia local. Para a comunidade também há a comunicação para que as pessoas saibam o que o hotel faz pela região, em reportagens locais, contato com associações comunitárias, pelos funcionários e placas na escola e hospital que tiveram obras patrocinadas pelo hotel.

Desta forma, entende-se que a comunicação da Responsabilidade Social desta empresa é direcionada para a obtenção da legitimidade perante os *stakeholders* e benefícios para a organização (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003); com foco especial para a comunidade e o público interno.

4.6.5 Estratégias e Táticas de GI utilizadas pelo Hotel Garoupa

O Hotel Garoupa, com o objetivo de comunicar uma imagem socialmente responsável, aplica estratégias e táticas de Gerenciamento de Impressões (MENDONÇA, 2003, FLANNERY, 1997); conforme demonstrado no Quadro 30.

Ações do hotel	Estratégias	Público-alvo	Contexto	Imagem planejada	Forma de comunicação
Parceria com instituição beneficente para arrecadar recursos	Exemplificação	Clientes	Cliente no hotel convidado a contribuir	Empresa que se preocupa com a sociedade	Urna na recepção do hotel
Divulgação de ações sociais (doações, parcerias, apoio)	Exemplificação Promoção-Organizacional Insinuação	Fornecedores Concorrentes Funcionários Investidores Comunidade	Pessoas em busca de informações sobre a empresa	Empresa que se preocupa com a sociedade Competente, efetiva e bem sucedida Atrativa	Mídia local Informativo nos apartamentos
Campanha para redução da lavagem de toalha	Exemplificação	Clientes	Durante a hospedagem	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	Avisos sobre a campanha em apartamentos
Uso de dispositivo economizador de energia	Exemplificação	Cliente	Hóspedes em lazer no hotel	Empresa que se preocupa com o meio ambiente	Informações no Check in
Programas de apoio à comunidade	Promoção-organizacional Insinuação	Funcionários Comunidade	Divulgação de programas para os funcionários e comunidade	Competente, efetiva e bem sucedida Atrativa	Quadro de avisos, Reportagens locais, Contato com associações
Ação do hotel	Táticas	Público-alvo	Contexto	Imagem planejada	Forma de comunicação
Divulgação de parceria com Instituições beneficentes	Engrandecer	Fornecedores Concorrentes Funcionários Investidores Comunidade	Pessoas em busca de informações sobre a empresa	Semelhante a imagem positiva de dedicação a causas sociais do instituto	Urna na recepção <i>Folder</i> no apartamento Mídia local
Ações de apoio à comunidade	Comportamento pró-social	Funcionários Comunidade	Divulgação das ações para os funcionários e a comunidade próxima ao hotel	Empresa preocupada com a sociedade	Quadro de avisos, Reportagens locais, Contato com associações

Quadro 30 - Estratégias e Táticas de GI

As estratégias e táticas de GI são utilizadas pelo Hotel Garoupa de diversas maneiras, por vários atores ou forma de comunicação, simultaneamente, por meio de táticas diferentes com objetivos distintos (BOLINO et al, 2008). Esses comportamentos são direcionados a melhorar as relações da organização com seus públicos-chave (internos e externos) (MOHAMED, GARDNER e PAOLLILO, 1999), em busca da legitimidade organizacional (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003). As estratégias aplicadas foram: exemplificação, promoção organizacional e insinuação, e a tática comportamento pró-social.

4.6.6 Consistência entre Imagem transmitida pelo Hotel Garoupa em relação à RSE e sua Cultura e Identidade

O hotel não possui uma imagem formada na mente dos clientes em relação a sua RSE, pois estes, em sua maioria, afirmam que não tem informações suficientes para fazer uma avaliação; apesar de terem a impressão de controle de informações por parte do hotel “converso com os funcionários, sempre vejo logo que chega o responsável, eles têm orientação para não conversar” (Cliente 02). Controle este, verificado durante a pesquisa, em relação às informações transmitidas para as pesquisadoras, talvez com a intenção de transmitir a imagem planejada (BROWN et al, 2006).

Com base nas características da cultura e identidade e nas ações realizadas pelo Hotel Garoupa, entende-se que este parece atuar como “organização social” por se preocupar em manter um relacionamento harmonioso e ético com todos que compõem os seus grupos de interesse (clientes, fornecedores, governo, acionistas ou sociedade), e também por visualizar oportunidades de negócio (MARTINELLI, 1997).

Pode-se considerar, de acordo com Mendonça e Gonçalves (2004), que o Hotel Garoupa, mesmo com ênfase em determinadas dimensões, conforme descrito, possui imagem e essência, pois as ações de RSE refletem seus valores, normas cultura e imagem organizacional, bem como objetivos instrumentais; e a comunicação reflete as ações do hotel.

4.6.7 Relação entre a Imagem Socialmente Responsável do Hotel Garoupa e a percepção de Qualidade do Serviço, na visão dos Clientes

As informações referentes à relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e a Qualidade do serviço, segundo os clientes do Hotel Garoupa, encontram-se no Quadro 31.

Critérios de análise	Indicadores	
Aspectos relevantes para a avaliação do serviço de um hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento (cortesia, presteza, atenção, hospitalidade, simpatia, espontaneidade, profissionalismo, rapidez, educação) ▪ Limpeza ▪ Alimentação ▪ Opções de lazer e recreação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Localização ▪ Preço ▪ Segurança ▪ “Não agressão ao meio ambiente” (Cliente 07) ▪ “Preservação ambiental” (Cliente 09).

Conceito de RSE	Comunidade e Meio ambiente: “Geração de emprego local e preocupação ambiental”. (Cliente 10)	
	Gestão de pessoas / Público interno e Meio ambiente: “Manutenção de condições ideais aos trabalhadores e meio ambiente”. (Cliente 09)	
	Gestão de pessoas / Público Interno - Visão crítica: “Fazer curso, carreira, desenvolver funcionário – a empresa tem porque precisa; não acredito muito nessa parte de boa vontade”. (Cliente 02)	
	Conceito amplo: “A maneira como uma empresa busca seu principal objetivo que é o lucro, sem agredir recursos humanos ou meio ambiente. Além disso, é importante a forma como uma empresa interage com a região onde ela se localiza” (Cliente 07).	
Impactos sociais e ambientais de um <i>Resort</i>	Positivos:	Negativos:
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento do turismo ▪ Maior divulgação da região ▪ Geração de emprego e renda ▪ Desenvolvimento para a comunidade ▪ Melhor oportunidade e qualificação das pessoas para o trabalho ▪ Investimentos sociais na região 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alteração da paisagem ▪ Maior produção de lixo ▪ Poluição ambiental ▪ Crescimento desordenado de pequenas comunidades próximas ao hotel ▪ “Qualquer empreendimento deste porte tem um impacto ambiental, e é vital a forma como a empresa atua para amenizá-lo”. (Cliente 06)
Ações de RSE importantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preservação do meio ambiente (preservar o máximo possível; cuidados com a utilização de recursos; melhorar a utilização de alimentos para evitar sobras; atuar em conjunto com outros hotéis) 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunidade (investir em educação, apoiar a comunidade e fazer pressão política por investimentos em infra-estrutura, incentivar a cultura local). 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de pessoas e Público Interno (formação dos funcionários e suas famílias) 	
Consideração da imagem de RSE ao escolher um hotel	Os clientes não consideram o fato de a empresa adotar ou não ações de RSE, apesar de declarar que: <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Isso começa a interessar muito”. (Cliente 04) ▪ “Se fosse divulgado, seria um fator a ser considerado”. (Cliente 05) ▪ “Nunca tinha pensado em Responsabilidade Social” (Cliente 01) ao escolher um hotel. 	
Busca por informações sobre a RSE do hotel	Não costumam procurar informações, apenas em alguns momentos podem fazer perguntas a funcionários, ou se existir algo evidente, prestam atenção.	
Influência da RSE na avaliação do serviço	Os clientes afirmam que sim, por que: <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Ao perceber que as pessoas são valorizadas”. (Cliente 10), ▪ Reflete em “funcionários bem, felizes, dispostos”. (Cliente 02) ▪ “Você nota quando houve um cuidado com as pessoas, ou quando a preocupação é apenas com o serviço”. (Cliente 05) ▪ “Se a empresa tem uma política positiva com o meio ambiente (preservação) e integração com a comunidade, isso é positivo e deve ser valorizado pelos clientes”. (Cliente 05) ▪ “Uma forma de convencer os empresários a praticar a Responsabilidade Social é mostrar que isso pode ser usado com propaganda para o hotel”. (Cliente 05) 	

Quadro 31 – Relação entre a RSE e a Qualidade do Serviço

Pode ser percebida uma relação entre os itens do Modelo Servqual (confiabilidade, responsividade, empatia, itens tangíveis e segurança) e os aspectos relevantes para a avaliação dos serviços. A RSE foi considerada como critério de avaliação do hotel por alguns hóspedes.

Os clientes demonstraram ter conhecimento sobre o assunto, apesar de alguns ainda terem visão mais restrita. Apresenta-se também uma visão crítica quanto às ações de gestão de pessoas apontadas como algo instrumental. Os principais impactos positivos são relativos ao desenvolvimento econômico e social, e os negativos referem-se à degradação do meio

ambiente; mostrando que os clientes possuem consciência de que os hotéis precisam se preocupar com os impactos ambientais gerados pela atividade. Desta forma, as ações de RSE descritas são direcionadas para o meio ambiente e para a comunidade.

Os depoimentos dos clientes apontam para a importância da integração entre os hotéis para alcançar maior sucesso das ações para a comunidade. Entende-se que a AHPG pode estar envolvida neste tipo de ação.

Os clientes não consideram a imagem de RSE ao escolher um hotel, indicando a necessidade de comunicação sobre o tema. Apesar de terem consciência da importância da RSE, os clientes acreditam que as informações precisam chegar até eles com mais facilidade (SERPA; FORNEAU, 2007); e desta forma a RSE influenciará a avaliação dos serviços.

Assim, tem-se o uso do Gerenciamento de Impressões visando à construção de uma imagem socialmente responsável (FLANNERY, 1997; MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003). A RSE pode criar um contexto favorável para a avaliação dos serviços, criando atitudes favoráveis dos consumidores (SEN; BHATTACHARYA, 2001; BHATTACHARYA; SEN, 2004).

Os clientes do Hotel Garoupa possuem interesse nas ações de Responsabilidade Social da empresa, porém ainda não exercem seu poder de influência como consumidor; o percentual de consumidores que buscam informações sobre a RSE ainda é minoria, e existe uma tendência de valorização do tema “educação e treinamento” como contribuição das empresas para a comunidade, como apresentado pela pesquisa do Instituto Akatu (2008).

4.7 Análise Comparativa dos casos

Nesta seção será apresentada a análise comparativa dos cinco casos estudados visando evidenciar semelhanças ou divergências entre os mesmos. Será utilizada a orientação indicada por Merriam (1998) de apresentar quadros, contribuindo para a visualização e o cruzamento das informações obtidas em cada um dos hotéis. As análises são direcionadas aos objetivos do trabalho e seguem os mesmos itens apresentados nas análises individuais dos casos. O Quadro 32 apresenta um resumo das características gerais dos hotéis.

Características	Hotel Dourado do Mar	Hotel Marlin Azul	Hotel Badejo	Hotel Camurim	Hotel Garoupa
Classificação (ABIH)	<i>Resort</i>	<i>Resort</i>	<i>Resort</i>	Hotel de lazer	<i>Resort</i>
Tempo de funcionamento	3 anos	13 anos; Administração atual: 2 anos	3 anos ; Administração atual: 1,5 anos	20 anos	8 anos
Nº de apartamentos	252	300	120	128	202
Nº de funcionários	220	235	31	103	385
Programa de RSE	Programa formal de RSE desde 2005	Programa formal de RSE desde 2007	Não há Programa formal de RSE	Não há Programa formal de RSE	Não há Programa formal de RSE

Quadro 32 – Características gerais dos hotéis

4.7.1 Aspectos da Cultura das empresas, relacionados à RSE

As empresas em geral praticam a Responsabilidade Social por acreditar que é importante para gerar benefícios para a sociedade e por fazer parte dos seus valores; porém, deve ser ressaltando como citado por alguns gestores, a função instrumental da RSE, como redução de custos operacionais (água, energia), satisfação dos funcionários, melhoria do clima organizacional, e benefícios fiscais oferecidos pelo governo.

Percebe-se que cada empresa apresenta um foco específico em relação a dimensões da RSE, conforme apresentado no Quadro 33. É importante destacar que as dimensões econômicas e legais do modelo de Carroll (1979) geralmente são apontadas pelos gestores, como sendo inerentes ao negócio, seguidas da ética e voluntária, respectivamente.

	Hotel Dourado do Mar	Hotel Marlin Azul	Hotel Badejo	Hotel Camurim	Hotel Garoupa
Dimensões apresentadas com maior ênfase					
Modelo de Carroll (1979)	Voluntária	Voluntária Econômica	Econômica Voluntária	Legal Econômica	Voluntária Econômica
Modelo ECP-Social de Pasa (2004)	Gestão de Pessoas	Meio Ambiente Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas Meio Ambiente	Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas
Indicadores Ethos (2007)	Público interno Comunidade Consumidores e clientes	Meio ambiente Comunidade Público Interno Consumidores e Clientes	Público Interno Meio Ambiente Comunidade Consumidores e clientes	Público Interno Comunidade Consumidores e clientes	Público Interno Comunidade Consumidores e clientes

Quadro 33 – Aspectos da cultura organizacional relacionados à RSE

Percebe-se que todos os hotéis apresentam nos seus valores em relação à RSE, com intensidades distintas, a preocupação voltada para o “público interno e a “comunidade” (E), demonstrando uma característica de busca de bom relacionamento com os *stakeholders* que

afetam mais diretamente a sua atividade; e os “consumidores e clientes” (E), que são essenciais para a atividade. E a maioria também considera o meio ambiente (P) e (E), que exerce impacto sobre o serviço. Entende-se que a RSE, é considerada pelas empresas não apenas por questão de princípios, mas também pelos benefícios que pode causar.

Com base nos indicadores propostos por Overbeeke e Snizek (2005), foi feita a análise dos *web sites* dos cinco hotéis; e verificou-se que apenas dois deles divulgam dados significativos acerca de sua cultura em seus *web sites*, conforme apresentado no Quadro 34.

	Hotel Dourado do Mar	Hotel Marlin Azul	Hotel Badejo	Hotel Camurim	Hotel Garoupa
Práticas corporativas					
Logomarca	Texto e figura	Texto e figura	Texto e figura	Texto e figura	Texto e figura
Menção ao fundador	Não	Não	Não	Não	Não
Menção a prêmios para funcionários	Não	Não	Não	Não	Não
Menção a prêmios para a empresa	Sim	Não	Não	Não	Não
Menção figura heróica	Não	Não	Não	Não	Não
Valores corporativos					
Menção da declaração de missão	Sim	Não	Não	Não	Não
Menção a valores	Sim	Não	Não	Não	Não
Menção a crenças	Não	Sim	Não	Não	Não
Menção a estratégia	Não	Sim	Não	Não	Não
Menção a objetivos	Não	Sim	Não	Não	Não
Corporação e sociedade					
Menção a código de conduta	Sim	Não	Não	Não	Não
Corporação com consciência ambiental	Não	Sim	Não	Não	Pouco
Ênfase nas necessidades do consumidor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Corporação contribui para a sociedade	Sim	Sim	Não	Não	Não
Cultura corporativa					
Menção à cultura corporativa	Não	Não	Não	Não	Não
Menção a elementos da cultura corporativa	Sim	Sim	Não	Não	Não
Quanto da cultura é apresentado no site	Pouco	Pouco	Sem menção	Sem menção	Sem menção

Quadro 34 – Análise dos indicadores de Overbeeke e Snizek (2005)

Analisando a cultura organizacional com base nos *web sites*, nas observações efetuadas, nas respostas dos funcionários e gestores, e nas práticas adotadas por cada hotel, verifica-se que a RSE faz parte do conjunto de valores das organizações, a forma como elas atuam (ALVESSON, 2002) com intensidades e características diferentes. No Marlin Azul, a RSE já está mais consolidada e transparece na própria operação do hotel; entretanto em no Badejo e no Camurim, a RSE começa a ser considerada; demonstrando que este é um conceito que vem despertando o interesse das organizações, e ainda está em evolução.

4.7.2 Aspectos da Identidade das empresas relacionados à RSE

Os aspectos da identidade dos hotéis, em geral, estão alinhados com os apresentados na cultura organizacional, considerando que os objetivos, a missão e os valores da organização contribuem para formar a identidade organizacional (SCOTT; LANE, 2000). Assim, o que os membros pensam e sentem sobre as organizações (HATCH; SHULTZ, 1997) condiz com o identificado na cultura organizacional, conforme ilustra o Quadro 35.

	Hotel Dourado do Mar	Hotel Marlin Azul	Hotel Badejo	Hotel Camurim	Hotel Garoupa
Dimensões apresentadas com maior ênfase					
Modelo de Carroll (1979)	Voluntária	Voluntária Econômica	Econômica Voluntária	Legal Econômica	Voluntária Econômica
Modelo ECP-Social de Pasa (2004)	Gestão de Pessoas Meio ambiente	Meio Ambiente Gestão de Pessoas Valores e compromissos éticos	Gestão de Pessoas Meio Ambiente	Gestão de Pessoas Respeito e prática de legislações	Gestão de Pessoas
Indicadores Ethos (2007)	Público interno Comunidade Meio ambiente	Meio ambiente Comunidade Público Interno	Público Interno Meio Ambiente Comunidade	Público Interno Comunidade	Público Interno Comunidade Consumidores e clientes

Quadro 35 – Aspecto da identidade organizacional relacionados à RSE

Nas empresas onde a RSE foi verificada com menor intensidade, como o caso do Hotel Camurim, alguns funcionários a descreveram como não socialmente responsável.

Há alguns aspectos da cultura organizacional que não foram refletidos na identidade, entretanto pode-se dizer que os principais encontram-se presentes no que os membros internos acreditam ser o modo de atuação da organização (DUTTON; DUKERICH, 1991).

4.7.3 Práticas de Responsabilidade Social aplicadas

Visando identificar as principais práticas de RSE comuns aos cinco hotéis, o Quadro 36 apresenta uma comparação das ações desenvolvidas por cada um deles.

Stakeholders	Prática de RSE	Hotel Dourado do Mar	Hotel Marlin Azul	Hotel Badejo	Hotel Camurim	Hotel Garoupa
Valores e compromissos éticos	Possui declaração de valores e código de ética, divulgados para todos.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

Público interno	Programa de treinamento para funcionários	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Respeito aos direitos dos funcionários	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Programa Menor aprendiz	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM
	Programas de incentivo e valorização dos funcionários	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Procura melhorar as condições de trabalho a partir da segurança e saúde ocupacional.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Cria vagas e possui funcionários portadores de deficiência	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM
	Não há discriminação (sexo, cor ou raça, prática religiosa, opção sexual ou idade)	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Meio ambiente	Conscientização dos colaboradores em relação a questões ambientais	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
	Existência de coleta seletiva	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM
	Incentivo aos clientes para praticar a coleta seletiva	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM
	Conscientização dos funcionários para redução de consumo de água e energia	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
	Conscientização dos clientes para redução de consumo de água e energia	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM
	Dispositivo economizador de energia nos apartamentos	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Uso de papel reciclado nos documentos internos.	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
	Manejo sustentável dos jardins	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
	Sistema de reaproveitamento de água	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
	Recuperação da praia	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
	Compostagem	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Uso de energia alternativa	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	
Fornecedores	Exige o cumprimento das leis trabalhistas por parte dos fornecedores e terceirizados	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Consumidores e clientes	Informação e convite para participação em campanhas sociais e ambientais	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM
	Conscientização dos clientes usando as atividades de Esporte & Lazer.	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
	Uso de papéis recicláveis em <i>folders</i> e materiais visíveis ao hóspede.	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
	Alerta sobre riscos aos clientes durante a hospedagem	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Comunidade	Parceria com instituições e/ou associações	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Campanha contra a exploração do turismo sexual infantil	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Investimento em mão-de-obra local	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Conscientização dos colaboradores em relação a questões sociais	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM
	Conscientização da comunidade local para questões ambientais	NÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO
	Valorização da cultura local	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Governo e Sociedade	Cumprir as legislações trabalhista, ambiental, de proteção ao consumidor, comercial e fiscal.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

Quadro 36 – Principais práticas de Responsabilidade Social

As ações referentes à “público interno” (E) e “gestão de pessoas” (P) estão presentes praticamente em todos os hotéis, tendo um caráter funcional, refletindo no clima organizacional e na satisfação dos funcionários; mostrando forte relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e a Gestão de Pessoas nas organizações.

A conscientização de funcionários, clientes e comunidade em relação a questões ambientais aparecem na maioria dos hotéis. Percebe-se que a coleta seletiva, e o uso do dispositivo economizador de energia são comuns a todos os hotéis. O Hotel Badejo que é o único que ainda não tem a coleta seletiva, está implantando.

Como é regra da hotelaria trocar os lençóis e as toalhas dos apartamentos diariamente, mesmo que não haja troca de hóspede, gerando grande consumo de água e produtos químicos; as campanhas para redução de lavagens de lençóis e toalhas também têm se tornado uma constante nos hotéis. É importante ressaltar que estas ações além de, melhorarem o uso de recursos naturais, promoverem a conscientização das pessoas e demonstrarem a preocupação com o meio ambiente, possuem caráter econômico, pois proporcionam redução de custos operacionais, como água e energia elétrica, por exemplo. O envolvimento dos clientes em ações sociais e a conscientização ambiental também tem se tornado freqüente, o que pode ser considerado também como uma forma de gerenciar impressões.

Devido a sua proposta de atuação, o hotel Marlin Azul desempenha uma série de ações ambientais que os demais hotéis não praticam, visando atender a critérios de sustentabilidade pré-estabelecidos.

O controle de fornecedores também é realizado por todos os hotéis, pois não adianta a empresa cumprir com as legislações e contratar fornecedores que não cumprem, porque também terão problemas; sendo a legislação trabalhista é o principal item verificado.

Os cinco hotéis possuem parceria com instituições e/ou associações beneficentes, e investem em mão-de-obra local, demonstrando a intenção de ter bom relacionamento com a comunidade, além da redução de custos inerentes a contratação de pessoas da região do hotel.

A valorização da cultura local está diretamente envolvida com a atividade do hotel, pois os clientes também buscam conhecer a cultura da região quando resolvem se hospedar em determinado hotel. E o cumprimento das legislações trabalhista, ambiental, de proteção ao consumidor, comercial e fiscal é obrigação de toda empresa.

Alguns gestores dos hotéis destacaram que a Associação dos Hotéis de Porto de Galinhas – AHPG poderia estar mais voltada para a Responsabilidade Social, além da promoção do turismo, da busca por atrair os hóspedes para a região. Assim, poderia proporcionar a adoção mais abrangente de práticas de RSE pelos hotéis conveniados.

As ações desenvolvidas por estes hotéis seguem a tendência descrita por Moratelli (2005) quanto às realizadas pelos hotéis em geral. As principais práticas que estão sendo adotadas pelos hotéis são a adesão a projetos que melhoram a qualidade de vida, qualificam profissionais e protegem o meio ambiente; participação em projetos sociais como ações que visam combater a violência sexual contra crianças e adolescentes; ou que se dedicam à redução da pobreza gerando emprego na região, criando programas de treinamento, projetos educacionais e cursos de capacitação além de apoio às atividades locais; e a preocupação com o bem-estar dos hóspedes, a redução do consumo de energia elétrica e água, apoio a organizações que visam à preservação da natureza, e conscientização dos clientes em relação a questões sociais e ambientais (LUCANIA, 2008).

Os hotéis não possuem e não demonstraram estar em busca de certificações como a Norma Nacional para Meios de Hospedagem – Requisitos para a Sustentabilidade - NIH-54, 2004; Norma ISO 14000; ou Norma ABNT 16001. Entretanto buscam implantar Programas autônomos de gestão social e/ou ambiental, que seguem os princípios básicos destas normas, principalmente as ações ambientais da Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem (Embratur, 2002) que estão diretamente relacionadas à classificação do hotel.

4.7.4 Comunicação da Responsabilidade Social

Percebe-se maior ênfase ou interesse em divulgar aspectos éticos e voluntários da RSE (CARROLL, 1979), assim como a responsabilidade ativa (BOVENS, 1998); visto que estes possuem maior relação com a imagem, exercendo maior influência perante os *stakeholders* que as dimensões econômicas e legais; ou mesmo por os gestores, em geral, não considerarem essas dimensões como sendo parte do conceito da Responsabilidade Social Empresarial.

Exceto os gestores do Hotel Badejo, os demais declaram que comunicam ou possuem a intenção de comunicar ações de RSE visando uma imagem e reputação positiva perante os *stakeholders*, por considerarem que esta é uma maneira de obter legitimidade e adquirir benefícios para a organização (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003) como diminuição de conflitos, valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade e capacidade de adaptação, e sustentabilidade do negócio no longo prazo (ETHOS, 2005).

A comunicação interna, em geral é realizada por meio de quadros de avisos, reuniões jornais internos ou atividades diárias. A comunicação para clientes acontece principalmente

pelas ações de conscientização, campanhas sociais, e em alguns casos, reportagens na mídia local. O *web site* é bastante utilizado pelos hotéis Dourado do Mar e Marlin Azul, sendo uma forma importante de comunicação, pois foi citada pelos hóspedes como uma das maneiras mais utilizadas para buscar informações sobre as empresas, em especial sobre a RSE.

Percebe-se que a comunicação é planejada para que informações sobre a RSE possam chegar mais facilmente até os clientes (SERPA; FORNEAU, 2007) podendo evocar fortes e positivas reações dos *stakeholders* (MORSING; SHULTZ, 2006).

4.7.5 Estratégias e Táticas de GI utilizadas

As estratégias e táticas de Gerenciamento de Impressões, apresentadas no Quadro 37, foram identificadas nos cinco hotéis, sendo aplicadas por diversos atores, de várias formas e com objetivos distintos (BOLINO et al., 2008), em busca de uma imagem socialmente responsável (MENDONÇA, 2003; FLANNERY, 1997).

Estratégias e Táticas de GI	Hotel Dourado do Mar	Hotel Marlin Azul	Hotel Badejo	Hotel Camurim	Hotel Garoupa
Estratégias	Exemplificação Insinuação Promoção-organizacional	Exemplificação Insinuação Promoção-organizacional	Exemplificação Insinuação Promoção-organizacional	Exemplificação	Exemplificação Insinuação Promoção-organizacional
Táticas	Engrandecer Comportamento Pró-social	Comportamento Pró-social	Comportamento Pró-social	Comportamento Pró-social	Engrandecer Comportamento Pró-social

Quadro 37 – Estratégias e Táticas de GI

Os cinco hotéis utilizaram a estratégia de exemplificação; e a tática de comportamento pró-social. Tratando-se de gerenciar impressões sobre a RSE, este resultado poderia ser esperado, pois a exemplificação refere-se a comportamentos usados pela organização para projetar imagens de integridade, Responsabilidade Social e confiabilidade moral; podendo também ter como objetivo buscar a imitação de outras entidades; e o comportamento pró-social ocorre quando uma organização se ocupa de ações pró-sociais para criar uma imagem positiva ou reconciliar uma transgressão aparente e convencer uma audiência de que merece uma identidade positiva (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003).

A maioria utilizou também as estratégias de promoção-organizacional e insinuação, mostrando que as empresas também utilizam a sua conduta de RSE, para influenciar a imagem da organização visando torná-la mais atrativa e altamente competente, efetiva e bem-

sucedida. A tática de engrandecer também é verificada, quando as organizações divulgam as associações e parcerias firmadas com instituições beneficentes, buscando ter as suas imagens associadas a elas, podendo gerar um efeito positivo na reputação organizacional. As demais estratégias e táticas não foram encontradas nos hotéis deste estudo, entretanto, não se exclui a possibilidade de aplicação das mesmas, em outras situações.

4.7.6 Consistência entre Imagem transmitida pelas empresas em relação à RSE e suas Culturas e Identidades

Percebe-se certo cuidado das empresas em comunicar as ações de RSE, pois apesar da imagem socialmente responsável gerar benefícios, se as ações não refletirem os valores, a cultura da organização, a adoção destas ações poderá ser vista apenas como ferramenta de promoção e publicidade (MARTINELLI, 1997); e a empresa “auto-proclamada” socialmente responsável pode sofrer punições devido divergências entre a imagem e a sua prática real (FLANNERY, 1997). Desta forma, percebe-se que a imagem e a reputação das organizações estudadas, são reflexos da cultura e da identidade organizacional, mesmo no caso do Hotel Camurim em que a RSE ainda não está presente na cultura e identidade, mas também não exerce influência sobre a imagem e reputação, conforme apresentado no Quadro 38.

	Hotel Dourado do Mar	Hotel Marlin Azul	Hotel Badejo	Hotel Camurim	Hotel Garoupa
Modelo de Mendonça e Gonçalves (2004)	Imagem e Essência	Imagem e Essência	Essência com pouco reflexo na imagem	Pouca essência com pouco reflexo na imagem	Imagem e Essência

Quadro 38 – Ações de Responsabilidade Social e Gerenciamento de Impressões

È importante ressaltar que o enquadramento dos hotéis nas situações descritas pelo modelo de Mendonça e Gonçalves (2004), considerou as dimensões da Responsabilidade Social adotadas por cada empresa, ou seja, mesmo que o hotel não atue com base em todas as dimensões da RSE, mas apenas o que realmente faz parte da sua cultura e identidade, e suas práticas reflete na imagem; este foi considerado na situação de imagem e essência. Pode-se dizer que a identidade expressa a cultura e forma a imagem da organização, sofrendo influências internas e externas (HATCH; SHULTZ, 2004), visto que as necessidades dos *stakeholders* e a atenção que tem sido dedicada a RSE podem influenciar a cultura e a forma como a organização se posiciona em relação ao assunto.

4.7.7 Relação entre a Imagem Socialmente Responsável e a percepção de Qualidade do Serviço, na visão dos Clientes

O Quadro 39 apresenta um resumo das informações referentes à relação entre a RSE e a Qualidade do Serviço, considerando as respostas dos clientes dos cinco hotéis estudados.

Critérios de análise	Indicadores	
Aspectos relevantes para a avaliação do serviço de um hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento ▪ Infra-estrutura ▪ Conforto ▪ Beleza ▪ Organização e Limpeza ▪ Alimentação ▪ Diversidade de atividades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços agregados ▪ Localização ▪ Preço ▪ Segurança ▪ Preservação ambiental ▪ Respeito à comunidade
Conceito de RSE	Clientes Comunidade Meio ambiente Gestão de pessoas / Público interno	
Impactos sociais e ambientais de um <i>Resort</i>	Positivos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento do turismo ▪ Maior divulgação da região ▪ Aquecimento da economia ▪ Geração de emprego e renda ▪ Desenvolvimento para a comunidade ▪ Melhor oportunidade e qualificação das pessoas para o trabalho ▪ Investimentos sociais na região ▪ Melhoria na qualidade de vida ▪ Intercâmbio cultural ▪ Programas de política ambiental 	Negativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alteração da paisagem ▪ Maior produção de lixo ▪ Poluição e degradação ambiental ▪ Desequilíbrio Ambiental ▪ Crescimento desordenado ▪ Consumo excessivo de energia e água ▪ Aumento da geração de lixo ▪ Problemas gerados pelo grande número de pessoas na cidade em períodos de alta estação
Ações de RSE importantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meio ambiente (melhor utilização dos recursos, coleta seletiva, métodos alternativos de energia, reutilização de água, cuidado com as áreas verdes, educação ambiental, atuar em conjunto com outros hotéis para a preservação ambiental) ▪ Comunidade (investir em educação, capacitação e contratação de pessoas da região, apoio à comunidade, cobrar dos governos investimento em infra-estrutura, valorização da cultura local). ▪ Gestão de pessoas e Público Interno (formação profissional, salários compatíveis com a função, bônus, creche para os filhos, plano de saúde, dos funcionários e suas famílias) 	
Consideração da imagem de RSE ao escolher um hotel	A maioria dos clientes não considera a RSE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não despertaram para o assunto ▪ Acham complicado obter informações ▪ Acreditam que poucos hotéis atuam de maneira socialmente responsável 	
Busca por informações sobre a RSE do hotel	A maioria não costuma procurar informações. Apenas em alguns momentos podem se interessar Se estiver algo evidente (positivo ou negativo)	Os que buscam utilizam predominantemente a internet
Influência da RSE na avaliação do serviço	Influencia o comportamento e a satisfação dos funcionários; Reflete no serviço; Proporciona ao hóspede a sensação positiva de contribuir com uma empresa que tem RSE; Há uma tendência das empresas se preocuparem com os funcionários e o meio ambiente	

Quadro 39 – Relação entre a RSE e a Qualidade do Serviço

Foi percebido um alinhamento nos hotéis em relação aos aspectos relevantes para avaliar os serviços, sendo estes bem semelhantes aos itens do Modelo Servqual

(confiabilidade, responsividade, empatia, itens tangíveis e segurança). E a RSE foi mencionada esporadicamente por alguns hóspedes.

Em geral, os clientes demonstraram ter conhecimento sobre o assunto, e apesar de alguns ainda terem visão mais restrita, comunidade, público interno e meio ambiente foram citados com frequência. Os principais impactos positivos estão ligados ao desenvolvimento econômico e social, e os negativos a danos ao meio ambiente; mostrando que os clientes, em sua maioria possuem consciência de que os hotéis precisam se preocupar com os impactos ambientais que geram. As ações de RSE descritas são direcionadas para o meio ambiente, funcionários e comunidade.

Clientes dos hotéis Garoupa e Badejo questionaram sobre o que é feito com a comida que sobra nos hotéis. O Hotel Marlin Azul, diante de restrições da Vigilância Sanitária quanto à doação destes alimentos para instituições beneficentes, optou por fazer a compostagem, aproveitando estes resíduos ao invés de jogar no lixo comum. Isso ilustra a importância de comunicação entre os hotéis para disseminação de práticas. Nesse sentido, foi apontada, pelos clientes, a necessidade de integração entre os hotéis para alcançar maior sucesso nas ações de Responsabilidade Social.

A maioria dos clientes não considera a imagem de RSE ao escolher um hotel, e demonstra acreditar que as informações devam chegar até eles com mais facilidade (SERPA; FORNEAU, 2007). Portanto, o uso do Gerenciamento de Impressões para a construção de uma imagem socialmente responsável (FLANNERY, 1997; MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003) torna-se relevante. A RSE pode criar um contexto favorável para a avaliação dos serviços, criando atitudes favoráveis dos consumidores (SEN; BHATTACHARYA, 2001; BHATTACHARYA; SEN, 2004).

Esse contexto favorável, conforme demonstrado pelos clientes, refere-se à influência das ações sociais das empresas no comportamento dos funcionários, refletindo no serviço e proporcionando ao hóspede a sensação positiva de contribuir com uma empresa que tem Responsabilidade Social. E também é importante ressaltar que a dimensão ética (CARROLL, 1979) da RSE e a dimensão “consumidores e clientes” (INSTITUTO ETHOS, 2007), geram impactos na confiabilidade, responsabilidade e empatia do Modelo Servqual.

Os clientes dos cinco hotéis seguem os resultados da pesquisa do Instituto Akatu (2008) que constatou que, estes demonstram interesse nas ações de RSE, apesar de não exercerem seu poder de influência como consumidor; a minoria busca informações sobre a RSE, e existe uma tendência a valorizar o tema “educação e treinamento” como contribuição das empresas para a comunidade.

5 Conclusões e recomendações

O objetivo deste estudo foi analisar como ocorre a relação entre o Gerenciamento de Impressões a respeito da Responsabilidade Social Empresarial e a Qualidade percebida pelos clientes de hotéis do litoral Sul de Pernambuco. Para isso foi realizado um estudo de caso nos hotéis Dourado do Mar, Marlin Azul, Badejo, Camurim e Garoupa. Com base nos dados apresentados e analisados na seção anterior, serão apresentadas as conclusões proporcionadas por esse estudo e recomendações para pesquisas futuras.

5.1 Conclusões

As conclusões geradas pelas informações obtidas nesta pesquisa são apresentadas de acordo com os objetivos específicos. (1) Identificar aspectos da cultura das empresas hoteleiras do litoral sul de Pernambuco, relacionados à RSE; (2) Definir características da identidade das empresas hoteleiras do litoral sul de Pernambuco, relacionados à RSE; (3) Descrever as práticas relativas à Responsabilidade Social utilizadas; (4) Verificar de que forma a conduta de Responsabilidade Social é disseminada na organização; (5) Identificar as estratégias e táticas de Gerenciamento de Impressões utilizadas pelas empresas estudadas para construir a imagem desejada; (6) Analisar a consistência entre a imagem transmitida pelas empresas estudadas em relação à Responsabilidade Social e suas culturas e identidades; e (7) Verificar a relação entre a imagem socialmente responsável e a percepção de qualidade do serviço das empresas hoteleiras no litoral sul de Pernambuco, na visão dos clientes.

A Responsabilidade Social Empresarial passa a fazer parte da cultura das empresas hoteleiras do litoral sul de Pernambuco, embora com intensidades diferentes, tendo como focos principais as dimensões “gestão de pessoas”, “comunidade”, “consumidores e clientes”, e “meio ambiente” dos modelos de indicadores de Pasa (2004) e do Instituto Ethos (2007). Acredita-se que isto ocorre devido ao fato da Responsabilidade Social ser um assunto que tem despertado interesse da sociedade em geral, portanto, levando as empresas a reproduzirem este conceito nas suas estruturas organizacionais formais, nos planos estratégicos e sistemas

administrativos (ALVESSON, 2002) e direcionando as iniciativas gerenciais para influenciar a imagem e as interações da organização com suas audiências (HATCH; SCHULTZ, 1997).

As ações éticas e voluntárias (CARROLL, 1979) geralmente são descritas pelos membros das organizações com maior ênfase, por oferecerem maior visibilidade, ou devido às diferentes visões das pessoas sobre o conceito de Responsabilidade Social. E a parte da RSE voltada para o público interno parece confundir-se com os conceitos referentes a relações de trabalho e Gestão de Pessoas.

Em alguns casos a cultura organizacional passa a ser comunicada pelo *web site* corporativo, apresentando valores, sistemas de convicções (crenças), práticas empresariais ou estratégia geral de mercado, entre outros elementos (OVERBEEKE; SNIZEK, 2005).

A identidade das empresas hoteleiras do litoral sul de Pernambuco reflete as características relacionadas à RSE encontradas na cultura organizacional; comprovando que a identidade organizacional é reflexo dos valores, das práticas e da forma de atuação da organização (SCOTT; LANE, 2000; HATCH; SHULTZ, 1997). A identidade organizacional é formada pelo que os membros pensam e sentem sobre a atuação da organização (DUTTON; DUKERICH, 1991), sofrendo influências internas e externas refletindo na forma como os *stakeholders* percebem a organização, estando relacionada com a imagem e a Reputação organizacional (BROWN et al, 2006). Percebeu-se ainda que a identidade recebe fortes influências da comunicação interna e externa, fazendo com que a idéia que as pessoas têm da empresa possa ser gerenciada (BROWN et al, 2006).

As práticas relativas à Responsabilidade Social utilizadas pelos hotéis analisados apresentam semelhanças entre as empresas, e com as práticas descritas por Moratelli (2005) e Lucania (2008) como sendo características do setor - as principais práticas desenvolvidas por hotéis. Isto é de se esperar devido às características próprias da atividade-fim da empresa; a comparação natural que os *stakeholders* fazem entre empresas concorrentes e a busca da legitimidade. Verifica-se ainda que as ações contemplam principalmente a gestão de pessoas e as relações com a comunidade e o meio ambiente, mostrando a face instrumental da RSE, onde se vislumbra oportunidades de negócio (MARTINELLI, 1997), e busca-se os benefícios que podem ser alcançados como diminuição de conflitos; valorização da imagem institucional e da marca; maior lealdade do consumidor; maior capacidade de recrutar e manter talentos; flexibilidade e capacidade de adaptação; sustentabilidade do negócio no longo prazo; acesso a mercados e acesso a capitais (ETHOS, 2005).

A forma como a empresa pratica a RSE e está relacionada à estrutura de mercado em que atua. Neste estudo verificou-se que o setor hoteleiro, exerce certa influência,

impulsionando as empresas a adotarem determinadas ações de RSE. Há uma congruência entre as ações descritas pelos clientes, demonstrando o uso da RSE em busca da legitimidade.

A conduta de Responsabilidade Social é disseminada na organização por meio da comunicação interna e externa que é direcionada a proporcionar relações positivas com os *stakeholders* (MARTINELLI, 1997), em especial, os funcionários, os clientes e a comunidade. Assim, os gestores das organizações geralmente descrevem as ações sociais destacando as dimensões voluntária e ética (CARROLL, 1979) da Responsabilidade Social; e o mesmo acontece como as comunicações realizadas para os *stakeholders*. A comunicação das ações referentes às dimensões legal e econômica é mais direcionada para investidores, acionistas e governo. Entende-se que este fato pode acontecer devido a alguns fatores: as dimensões legal e econômica não são consideradas pela maioria das pessoas como parte do conceito de RSE; a dimensão voluntária parece gerar mais efeitos positivos, na imagem organizacional, visto que os clientes parecem valorizar mais este tipo de ação, que possuem maior apelo social.

As estratégias e táticas de Gerenciamento de Impressões utilizadas pelas empresas estudadas para construir a imagem desejada - uma imagem socialmente responsável – são utilizadas até pelas empresas que declaram não ter a intenção de comunicar suas ações de Responsabilidade Social. As estratégias mais comuns para a realização deste objetivo são: exemplificação, insinuação e promoção-organizacional e as táticas engrandecer e comportamento pró-social, que parecem ser as mais adequadas ao tratar da RSE. Entretanto, isto não implica em dizer que as demais não possam ser aplicadas, pois, por exemplo, a intimidação poderia ser usada no caso do hotel declarar para um determinado fornecedor que ou ele cumpre certos requisitos e normas relacionadas à Responsabilidade Social ou o hotel não comprará seus produtos ou utilizará seus serviços.

Uma característica relevante encontrada foi que os hotéis apresentam certa consistência entre a imagem transmitida pelas empresas estudadas em relação à Responsabilidade Social e suas culturas e identidades; pois costumam comunicar apenas o que realmente é praticado. Destaca-se a aplicação do modelo de Ações Sociais Corporativas e Gerenciamento de Impressões de Mendonça e Gonçalves (2004), visto que foram encontradas situações (1) essência com pouco reflexo na imagem; (2) imagem e essência; e a sugestão para a situação (4) pouca essência com pouco reflexo na imagem, como resultado deste estudo.

Há uma relação entre a imagem socialmente responsável e a percepção de qualidade do serviço das empresas hoteleiras no litoral sul de Pernambuco, na visão dos clientes. A

maioria dos clientes, apesar de estarem conscientes dos impactos que hotéis deste tipo podem gerar, não buscam informações sobre a RSE para escolher um hotel ou avaliar o serviço; considerando apenas os dados referentes a este assunto (positivos ou negativos) que se encontram evidentes, ou seja, que eles não precisem procurar por informações (SERPA; FORNEAU, 2007). Percebe-se que ações de conduta negativa, parecem exercer maiores influências na imagem e reputação do que ações positivas, e que a maioria dos clientes deste tipo de serviço não busca informações sobre a RSE, devido ao próprio perfil como consumidor. Em alguns casos a reserva é realizada por intermédio de agências de viagens, que podem ressaltar, ou não, a questão da RSE. Portanto, a comunicação torna-se importante, destacando a relevância do uso das estratégias e táticas de Gerenciamento de Impressões em relação à RSE.

Em geral, os clientes visualizam impactos sociais positivos e impactos ambientais negativos que podem ser gerados por hotéis deste porte, mostrando a importância de ações ambientais, e explicando a tendência dos hotéis em implantar estes tipos de ações principalmente envolvendo os hóspedes. Os clientes enfatizam ainda ações voltadas para funcionários e comunidade, em especial relacionadas a desenvolvimento profissional e qualidade de vida, que são outras ações também desenvolvidas pela maioria dos hotéis.

Enfim, percebe-se que a relação entre o Gerenciamento de Impressões a respeito da Responsabilidade Social e a Qualidade Percebida do serviço ocorre de forma indireta, pois a RSE exerce influência na qualidade percebida por meio da imagem e da reputação, que envolve a forma como os diversos *stakeholders* vêem a organização; pelo próprio serviço, no comportamento dos funcionários e pelo clima organizacional; ou refletindo nas dimensões da escala Servqual; e ainda pelo reflexo das ações desenvolvidas na comunidade que geram efeitos no serviço turístico como um todo, visto que o cliente visita o hotel e a região.

Assim, entende-se que a Responsabilidade Social Empresarial gera efeitos no comportamento do consumidor, e proporciona retornos para a empresa em relação à construção da imagem, e atitudes e comportamentos positivos do consumidor para com a empresa. Entretanto é importante destacar que os clientes deste tipo de serviço demonstram maior preocupação com os benefícios das ações de RSE que eles podem receber por meio do serviço do que os gerados para a sociedade como um todo.

O modelo de integração (Figura 04) dos conceitos de Cultura, Identidade, Imagem e Reputação, Qualidade Percebida, Gerenciamento de Impressões e Responsabilidade Social, sugerido neste estudo, ilustra os resultados encontrados, indicando que este pode contribuir para estudos sobre este fenômeno.

5.2 Recomendações

Este estudo contribuiu para o entendimento uso do Gerenciamento de Impressões organizacional em relação à Responsabilidade Social Empresarial, entretanto existem outras questões que podem ser pesquisadas com base nas teorias de Gerenciamento de Impressões e Responsabilidade Social Empresarial, podendo contribuir para a evolução do conhecimento sobre os temas. Acredita-se ser relevante:

- Compreender a semelhanças entre a dimensão de Publico interno da RSE e os conceitos de relações de trabalho e Gestão de pessoas;
- Verificar o comportamento dos consumidores em relação à RSE considerando diferentes características do consumo;
- Analisar a aplicação da RSE em diferentes tipos de hotéis, para verificar a influência da estrutura organizacional na forma de adoção deste conceito;
- Aperfeiçoar o modelo de integração dos conceitos de Cultura, Identidade, Imagem e Reputação, Qualidade Percebida, Gerenciamento de Impressões e Responsabilidade Social, sugerido neste estudo.

Referências

ABIH – Associação Brasileira da indústria de hotéis. Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem. www.abih.org.br. Acesso em 20/03/2008.

ABNT. Norma NBR 16001, 2004. Disponível em http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/normanacional.asp. Acesso em 07/01/2009

AD-DIPER. Agência de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco. Vocações econômicas do Estado de Pernambuco. Disponível em www.addiper.pe.gov.br. Acesso em 20/11/2008.

ALVESSON, Mats. Organization: from substance to image. **Organization Studies**, v. 11, n. 3, 1990. p. 373-394.

ALVESSON, Mats. **Understanding Organizational Culture**. London: Sage, 2002.

ASHLEY, Patrícia Almeida. Responsabilidade Social empresarial: um modelo genérico para análise e orientação estratégica In: ASHLEY, Patrícia Almeida (coord). **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005. 2ª ed.

BALMER, J. M. T. Corporate identity and the advent of corporate marketing. **Journal of Marketing Management**, n.14, p. 963-996, 1998.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira e LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de Metodologia científica. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. 4 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

BAUMAINSTER, Roy F. A Self-Presentational View of Social Phenomena. *Psychological Bulletin*, V. 91, Nº 1, 1982, 3-26.

BERG, Bruce L. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences**. 6ª ed. Boston: Pearson, 2007.

BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Doing Better at Doing at Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. **California Management Review**, Vol. 47, Issue 1, 2004, p. 9-24.

BITTAR, L. T. A Busca da Identidade. **FGV Executivo**. v. 4, n. 4, p. 35-39. São Paulo: Janeiro, 2006.

BOLINO, Mark C.; KACMAR, K. Michele; TURNLEY, William H. A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors. *Journal of Management*, V. 34, N. 6, dez/2008.

BOVENS, M. **The Quest for Responsibility**: Accountability and Citizenship in Complex Organisations. Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

BROWN, Tom J.; DACIN, Peter A.; PRATT, Michael G.; WHETTEN, David A. Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. **Journal of the Academy of Marketing Science**. V.olume 34, No. 2, p. 99-106. Spring, 2006.

BROWN, Tom J.; DACIN, Peter A.; The Company and the product: corporate associations and consumer product response. **Journal of marketing** V.6, No. 1, p. 68-84, 1997.

CÂNDIDO, Índio. VIERA, Elenara Viera de. *Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços*. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

CARRIGAN, M.; ATTALLA, A. The Myth of the Ethical Consumer: do ethics matter in purchase behavior? **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 7, p. 560-578, 2001.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **The academy of management review**. V. 4, N° 4, p. 497-505, 1979.

CARVALHO, Maria Luisa; Grisci, Carmen Ligia Iochins. Gerenciamento de Impressões e produção de Subjetividade em entrevista de seleção. **RAE-Eletrônica**. V. 2, N°. 2, jul/dez, 2003.

CIALDINI, R. B. Indirect tactics of image management: beyond basking. In: GIACALONE, R. A. e ROSENFELD , P. *Impression management in the organization*. Hillsdale: Erlbraum, 1992. p. 45-56.

COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris. **Dicionário enciclopédico de Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

CORRÊA, Patrícia Soares Azoline; VIEIRA, Francisco Giovanni David. A Influência do Marketing Social Corporativo na Identidade Corporativa das Indústrias de Alimentos do Paraná. In: III EMA - Encontro de Marketing, 2008, Curitiba. Anais do Encontro de Marketing da Anpad - III EMA 2008, 2008.

CURVELLO, João José Azevedo. O desvendar das culturas organizacionais. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, Reinaldo. PIMENTA, Maria Alzira. Gestão de hotelaria e Turismo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DURÃO, André Falcão. **Gerenciamento de Impressões em Encontro de Serviços de Alto Contato: um estudo na área de hospitalidade na região metropolitana do Recife**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Pernambuco, 2005.

EMPETUR. Empresa de Turismo de Pernambuco. Disponível em www.setur.pe.gov.br/web/empetur. Acesso em 20/11/2008.

FERREIRA, Roberto do Nascimento. Responsabilidade Social empresarial e valor das empresas. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (coord). **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005. 2ª ed.

FLANNERY, Diane Marie. Toward a Theory of Corporate Socially Responsible Images: Impression Management and Corporate Social Performance. Dissertação de mestrado. Faculty of the California School of Professional Psychology at Alameda, 1997.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à abordagem qualitativa**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa. Análise de Conteúdo. In: WILSON, In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, September 13, p. 122-126, 1970.

GARDNER, William L; MARTINKO, Mark J. Impression Management in Organizations. **Journal of Management**. V. 14, n 2, 1988. p. 321-338.

GIL, A. C. **Modelos e técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane Kleinübing, MELO, Rodrigo Bandeira de, SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais – Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GOFFMAN, Erving. **The presentation of self in everyday life**. New York: Doubleday anchor books, 1959.

GÓMEZ, Carla Regina Pasa e CASTILLO, Leonardo Augusto Gómez. ECP-social. Uma proposta de avaliação da performance social para negócios sustentáveis. **Anais do IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)**, São Paulo, FGV-EAESP, 2006.

GONÇALVES, Luiz Cláudio. **Gestão Ambiental em meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2004.

GOTSI, Manto; WILSON, Alan M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate Communications: An International Journal**. v. 6 . n. 1 . 2001. pp. 24-30

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HATCH, Mary Jô. e SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**. v. 31, n. 5/6, 1997. p. 356-365.

HATCH, Mary Jô; SHULTZ, Majken. **The Dynamics of Organizational Identity**. In: HATCH, Mary Jô; SHULTZ, Majken. **Organizational Identity: A reader**. Oxford Management Readers, 2004.

INSTITUTO AKATU. **Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro, 2006-2007**. São Paulo: Instituto Akatu, 2005. Disponível em www.akatu.org/akatu_acao/publicacoes/responsabilidade-social-empresarial. Acesso em 01/12/2008.

INSTITUTO AKATU. www.akatu.org.br/quemsomos. Acesso em 23/02/2008.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. Cabo de Santo Agostinho prepara a comunidade para a chegada de novos empreendimentos. Disponível em: <http://www.hospitalidade.org.br/imprensa/noticias/cabo-de-santo-agostinho-prepara-comunidade-para-a-chegada-de-novos-empreendimentos> Acesso em: 09/12/2008.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. Norma NIH-54, 2004. Disponível em: http://www.unesco.org.uy/mab/documentospdf/Turismo_caderno30.pdf Acesso em: 07/01/2009.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ehtos de Responsabilidade Social**. São Paulo, 2007.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Conceitos e Indicadores Ehtos de Responsabilidade Social**. São Paulo, 2005.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. www.ethos.org.br. Sobre o instituto Ethos. Acesso em 23/02/2008.

ISMAIL, Ahmed. Hospedagem: Front office e Governança. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

JONES, E. E. e PITTMAN, T. S. Toward a general theory of strategic self-presentation. In: J. Suls (ed), **Psychological perspectives on the self**. (v. 1) Hillsdale, N.J: Laurence Erlbaum Associates, 1982, pp.231-262

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Pentrice Hall, 2006.

LIMA, Paulo Rogério dos Santos; ALIGLERI, Lilian; BORINELLI, Benilson; ASHLEY, Patricia Almeida. RSE no contexto brasileiro: uma agenda em contínua expansão e difusão. In: ASHLEY, Patricia Almeida (coord). **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005. 2ª ed.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUCANIA, André. Responsabilidade Social ganha cada vez mais espaço: empresas hoteleiras aderem a projetos que melhoram a qualidade de vida, qualificam profissionais e protegem o meio ambiente. **Revista Hotelaria**, N° 164, jan/2008. Disponível em http://www.revistahotelaria.com.br/hotelaria/tema_destaque.php?edicaoatual=164.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: Perspectivas de análise. **Revista de Administração contemporânea (RAC)**, Edição especial, 2003.

MACHADO, Hilka Vier. Identidade organizacional: Um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE - eletrônica** - v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jun. 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINELLI, Antonio Carlos. **Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora**. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MATOS, Fátima Regina Ney e SILVA, Joysinett Moraes. **Responsabilidade Social: Uma Categoria Polissêmica**. In: III Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO, 2004, Atibaia - SP. Anais do III EnEO, 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Responsabilidade Social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de. O Estudo de Gerenciamento de Impressões nas Organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade**. Recife: EDUFEPE, 2003.

_____. e AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de Impressões: em busca de legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 43, n. 1, jan/fev/mar, 2003.

_____. e GONÇALVES, Julio Cesar de Santana. Responsabilidade Social nas empresas: uma questão e imagem ou e essência? **Organização e Sociedade**, v. 11, n. 29, jan/abr, 2004.

_____ ; e FACHIN, Roberto Costa. O teatro das interações sociais nas organizações: fases do Gerenciamento de Impressões na perspectiva dramática. **Revista eletrônica de gestão organizacional**. V. 4, n. 4, jan/fev, 2007. p. 68-85.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MICHENER, H. Andrew; DELAMATER, Jhon D.; MYERS, Daniel J. **Psicologia Social**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MILL, Robert Christie. **Resorts: administração e operação**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MOHAMED, A. Amin; GARDNER, William L. PAOLILLO, Joseph G. H. A taxonomy of organizational impression management tactics. **Advances in Competitiveness Research**, v7, n1, Indiana, 1999. p. 108-123.

MORATELLI, Rafael Fachini. **Estudo sobre a Responsabilidade Social no Setor Hoteliro de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado em Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORSING, Mette; SCHULTZ, Majken. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. **Business ethics: a european review**. V.15, N.4, October, 2006.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

OVERBEEKE, Marlies e SNIZEK, William E. Web sites and corporate culture: a research note. **Business & society**, vol. 44, nº 3, p. 346-356, 2005.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.; Zeithaml, V. A. SERVQUAL: a Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, Vol. 64, Spring, 1998.

PASA, Carla Regina Rauber. **ECP-Social: Um Modelo de Avaliação da Performance Social Empresarial**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC , 2004.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research & evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks: SAGE, 2002.

PREFEITURA DE IPOJUCA. Portal oficial da Prefeitura de Ipojuca. Informações gerais sobre o município. Disponível em www.ipojuca.pe.gov.br. Acesso em 30/11/2008.

QUEIROZ, Adele. Aplicação de modelos de Responsabilidade Social a realidade brasileira. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (coord). **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005. 2ª ed.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RALSTON, Steven M.; KIRKWOOD, William G. The trouble with applicant impression management. **Journal of Business and Technical Communication**, v.13, n.2, p.190-207, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSENFELD, Paul; GIACALONE, Robert A.; RIORDAN, Catherine A. **Impression Management in Organizations: theory, measurement, practice**. New York: Routledge, 1995.

SCHEIN, E. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v.1, Winter, 1984.

SCHLENKER, Barry R. **Impression Management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations**. Monterey: Brooks/Cole, 1980.

SCHOMMER, Paula Chies. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. **Organização e sociedade**. v.7 - n.19 - Setembro/Dezembro, 2000.

SEN, S; BHATTACHARYA, C. B. Does doing good lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. **Journal of Marketing Research**, v. 38 (2), 2001, p. 225-243.

SERPA, Daniela Abrantes Ferreira; FORNEAU, Lucelena Ferreira. Responsabilidade Social Empresarial: uma investigação sobre a percepção do consumidor. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. V. 11 n. 3. jul/set, 2007, p. 83-103.

SHENKAR, Oded; YUCHTMAN-YAAR, Ephraim. Reputaion, Image, Prestige, and Good will: An Interdisciplinary Approach to osganizational Sanding. **Human Relations**, vol. 50, n. 11, 1997.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e Responsabilidade Social empresarial: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade Social empresarial: Teoria e prática**. Rio de janeiro: Editora FGV, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

Apêndice A – Carta de apresentação da pesquisa



Ao Sr. (a):

Assunto: Trabalho Acadêmico – Setor de Hospitalidade

Prezado (a):

O núcleo MKP é um centro de estudos em Marketing e Pessoas da UFPE, que tem como coordenadores o Prof. Ricardo Mendonça e o Prof. Salomão Farias. A proposta corrente de estudo, cujo título é “Responsabilidade Social Empresarial: A questão da congruência entre a imagem, o Gerenciamento de Impressões e a identidade organizacional” envolverá, especificamente, a orientação do Prof. Ricardo Mendonça e a participação de duas mestrandas e duas bolsistas da iniciação científica. A análise a ser realizada servirá de embasamento para dois subprojetos de pesquisa do núcleo.

Esse é um projeto de cunho acadêmico que visa investigar em que grau a Responsabilidade Social das organizações estudadas está associada à sua imagem e identidade organizacional.

Nessa pesquisa, o setor da Hospitalidade foi escolhido para ser estudado uma vez que este tem demonstrado um crescimento contínuo na implantação das práticas de Responsabilidade Sócio-Ambiental, salientando que as empresas envolvidas deverão estar localizadas no Litoral Sul do estado de Pernambuco.

Os objetivos específicos desse projeto serão²⁶:

1. Identificar os traços da cultura da organização em análise;
2. Analisar as práticas de Responsabilidade Social;
3. Verificar a Expressão de imagem da organização, segundo a ótica do Gerenciamento de Impressões;
4. Identificar as ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa para a difusão da sua imagem na sociedade; e
5. Relacionar as práticas de Responsabilidade Social da empresa com a sua imagem empresarial.

²⁶ Os objetivos estão diferentes dos descritos no texto, pois a carta refere-se ao projeto denominado “Responsabilidade Social Corporativa: a questão da congruência entre a imagem, o Gerenciamento de Impressões e a identidade organizacional”. Como a coleta de dados foi feita em conjunto com os demais pesquisadores envolvidos, a comunicação com os hotéis foi feita em nome do projeto principal.

A pesquisa será de caráter qualitativo e em virtude desse fato, serão aplicadas entrevistas com os gestores, funcionários e clientes, para que essas posições sejam examinadas em conjunto no decorrer do estudo, em paralelo com a observação de documentos concedidos pela empresa.

O momento em que essa etapa da pesquisa começará será entre os meses de Fevereiro e Abril a Junho, com início após o Carnaval. Os dias de coleta de dados serão marcados com antecedência, levando em consideração a disponibilidade das partes envolvidas.

A participação dessa organização na análise será de grande valia para ambos, uma vez que a partir dos resultados obtidos, a organização poderá avaliar as suas práticas e estará contribuindo para o desenvolvimento dos estudos da comunidade acadêmica, que por sua vez irá difundir o conhecimento para o desenvolvimento do mercado local.

* Ressalta-se o caráter de discrição no momento da análise, uma vez que apenas os materiais autorizados pela empresa irão constituir o estudo.

** Caso haja interesse da empresa, a equipe se disponibiliza em apresentar para a organização o resultado do trabalho realizado.

Grato (a) pela atenção e disponibilidade. Coloco-me à disposição para maiores informações.

Atenciosamente,

Ana Karina M. da Cunha Lessa

MKP – UFPE

Fone: (81) 2126.7157

(81) 88223172

Apêndice B – Questionário Responsabilidade Social

Parte I – Conduta social da empresa

1) Administração geral

1.1) Em qual das situações abaixo se enquadra sua empresa?

- A empresa não possui declaração dos valores (ambientais, sociais, econômicos) nem código de ética.
- Os valores e o código de ética são adotados e abrangem apenas os níveis hierárquicos em posição de tomada de decisão.
- A declaração de valores e o código de ética são adotados em todas as tomadas de decisões e abrangem todos os níveis hierárquicos sem distinção.

1.2) Como se dá a disseminação dos valores sociais e código de ética na empresa?

(responda apenas se **NÃO marcou a primeira** resposta na questão anterior)

- Não existe uma forma de disseminação previamente estruturada, somente após a ocorrência de algum fato grave é que se divulgam estes princípios.
- Os valores e princípios éticos são repassados para alguns funcionários quando se fizer necessário.
- A disseminação dos valores e princípios éticos é para todos os funcionários no momento de sua contratação e em treinamentos regulares.

1.3) Como se dá a participação dos funcionários na gestão da sua empresa?

- Os funcionários participam, a partir de seus representantes, em todas as tomadas de decisão, desde a elaboração do planejamento estratégico até o controle de metas.
- Os funcionários participam esporadicamente de algumas tomadas de decisão.
- Os funcionários não participam da tomada de decisão empresarial.

1.4) Em relação à manifestação dos funcionários sobre as tomadas de decisão empresarial, qual o posicionamento da empresa?

- As pessoas não podem manifestar-se abertamente sobre as tomadas de decisão da empresa.
- Somente algumas pessoas podem manifestar-se abertamente sobre determinados assuntos e tomadas de decisão empresariais.
- Todos os funcionários podem manifestar-se abertamente a respeito de qualquer assunto e tomada de decisão empresarial.

1.5) Qual o comportamento empresarial frente à aceitação e contratação das diferenças em seu quadro de pessoal?

1.5.1) Deficientes físicos e/ou mentais

- A empresa cria vagas de emprego e possui em seu quadro de funcionários pessoas portadoras de alguma deficiência física ou mental.
- A empresa possui funcionários portadores de deficiência física ou mental, mas não cria vagas de novos empregos para pessoas com tais características ou ainda não há uma política permanente para contratação.
- Não há nenhum funcionário portador de alguma deficiência física ou mental na empresa e não existe vaga para tal.

1.5.2) Vagas e cargos ocupados por pessoas de cor negra e/ou parda

- A empresa possui funcionários de cor negra e/ou parda somente em nível operacional. Quantos? _____% do total de funcionários.
- A empresa possui funcionários de origem negra e/ou parda em níveis intermediários (gerências e supervisão) e operacional. Quantos? _____% do total de funcionários em cada nível.
- A empresa possui funcionários de origem negra e/ou parda em todos os níveis hierárquicos.

1.5.3) Pessoas provenientes de regiões econômica e socialmente menos favorecidas/desenvolvidas, como cidades ou bairros mais pobres.

A empresa cria vagas de emprego e tem em seu quadro de funcionários pessoas de regiões econômica e socialmente menos favorecidas.

A empresa conta com funcionários procedentes de regiões econômica e socialmente menos favorecidas, mas não cria vagas de novos empregos para pessoas de tais procedências.

Não há vagas e a empresa não tem em seu quadro de funcionários nenhuma pessoa procedente de regiões econômica e socialmente menos favorecidas.

1.6) Qual o comportamento da empresa em relação a:

1.6.1) Distinções salariais entre homens e mulheres

Existe distinção salarial entre homens e mulheres que ocupam cargos em mesmo nível hierárquico e a empresa não se preocupa com isso.

Existe distinção salarial entre homens e mulheres que ocupam cargos em mesmo nível hierárquico, mas a empresa está procurando solucionar tal diferença.

Não existe distinção salarial entre homens e mulheres que ocupam um cargo de mesmo nível hierárquico.

1.6.2) Distinções salariais entre cores e/ou raças diferentes:

Não existe distinção salarial entre pessoas de cor e/ou raça diferente, que ocupam um mesmo nível hierárquico.

Existe distinção salarial entre pessoas de cor e/ou raça diferente, que ocupam cargos em mesmo nível hierárquico, mas a empresa está procurando solucionar tal diferença.

Existe distinção salarial entre pessoas de cor e/ou raça diferente, que ocupam cargos em mesmo nível hierárquico, mas a empresa não se preocupa com isto.

1.6.3) Ocupação de cargos de chefia por mulheres negras e/ou pardas:

Não existem vagas em cargos de chefia e não existem tais cargos ocupados por mulheres negras e/ou pardas.

Existe distinção para a ocupação de cargos de chefia e somente os níveis mais baixos podem ser ocupados por mulheres negras e/ou pardas.

Existem vagas e cargos ocupados por mulheres negras e/ou pardas.

1.6.4) Cargos de chefia ocupados por mulheres provenientes de regiões econômica ou socialmente menos favorecidas/desenvolvidas:

Existem vagas e cargos de chefia ocupados por mulheres procedentes de tais regiões.

Existe distinção para a ocupação de cargos de chefia; somente os níveis mais baixos podem ser ocupados por mulheres procedentes de tais regiões.

Não existem vagas em cargos de chefia e não existem tais cargos ocupados por mulheres procedentes de regiões econômica e socialmente menos favorecidas/desenvolvidas.

1.6.5) Prática religiosa:

Os funcionários não têm liberdade de escolha e de prática de credo religioso.

Os funcionários têm liberdade de escolha de seu credo religioso, mas a empresa não incentiva sua prática e/ou restringe sua manifestação nos espaços da empresa.

Os funcionários têm liberdade de escolha de seu credo religioso e a empresa incentiva sua prática.

1.6.6) Opção sexual

A empresa oferece vagas e/ou tem funcionários em seu quadro de trabalho que fizeram opções sexuais diferentes e respeita tais opções, não criando barreiras de nenhum tipo para o crescimento profissional destas pessoas.

A empresa conta com funcionários em seu quadro de trabalho que fizeram opções sexuais diferentes, mas não cria vagas para novos empregos para pessoas que fizeram tal opção.

A empresa não oferece vagas e tem/não tem funcionários no seu quadro de trabalho com diferentes opções sexuais.

1.6.7) AIDS:

- A empresa não oferece vagas de emprego para portadores de AIDS.
- A empresa possui funcionário portador de AIDS, mas não cria vagas de emprego para pessoas portadoras de tal síndrome.
- A empresa oferece vagas e/ou tem funcionários no seu quadro de trabalho portadores do vírus da AIDS, e não cria barreiras de nenhum tipo para o crescimento profissional destas pessoas.

1.6.8) Idade superior a 45 anos:

- A empresa conta em seu quadro de funcionários, com pessoas de mais de 45 anos de idade e oportuniza vagas para tais pessoas.
- A empresa tem em seu quadro de funcionários pessoas com mais de 45 anos de idade, mas não oportuniza vagas para tais pessoas.
- A empresa não conta em seu quadro de funcionários, com pessoas de mais de 45 anos de idade, como também não existem vagas para tais pessoas.

1.7) Auditorias sociais internas e externas:

- A empresa não tem auditoria externa, nem interna das atividades e estratégias sociais.
- A empresa conta com apenas um grupo de auditores internos **ou** externos para verificar os procedimentos sociais.
- A empresa conta com auditoria externa e interna das atividades e estratégias sociais.

1.8) Normas/regras disciplinares:

- A empresa possui normas/regras disciplinares formais, claras e justas para todos os níveis hierárquicos.
- A empresa possui normas/regras disciplinares informais.
- A empresa não possui normas/regras disciplinares, administrando cada caso, conforme necessário.

2) Marketing e comunicação:

2.1) Qual o comportamento da empresa frente à comunicação dos danos potenciais (ambientais e para a saúde humana) da utilização dos diferentes recursos do hotel?

- A empresa não divulga os danos potenciais..
- Alerta parcialmente sobre alguns danos potenciais .
- Alerta sobre os danos potenciais dos produtos e coloca seu SAC à disposição.

2.2) Qual o comportamento da empresa frente à seleção dos elementos de promoção dos serviços, marca e imagem da empresa?

- Seleciona criteriosamente os elementos de produção de imagem e de marca, preservando e fazendo uso adequado da imagem de mulheres, crianças e animais.
- Evita o uso abusivo da imagem de mulheres, crianças e animais, porém não tem diretrizes/critérios estabelecidos para isso.
- A empresa não possui critérios de seleção dos elementos de promoção do produto, marca e da empresa.

2.3) Em relação à divulgação dos processos e resultados sociais, a empresa:

- Não divulga suas ações sociais.
- Divulga esporadicamente suas ações sociais, através de relatórios das atividades e dos resultados sociais.
- Divulga periodicamente, em âmbito interno e externo, através de relatórios e balanço social, os processos sociais e os resultados das auditorias.

2.4) Como a empresa trata as reclamações de consumidores/clientes:

- Possui um setor específico para o atendimento aos clientes e implementa as inovações oriundas deste serviço.
- A empresa não possui sistema de atendimento ao consumidor.

Não possui um setor específico para o atendimento ao consumidor, mas recebe reclamações por parte deles e procura implementar as soluções encontradas para tais reclamações.

3) Gestão da cadeia logística

3.1) A empresa exige o cumprimento da Consolidação das Leis do Trabalho – C.L.T. por parte da sua cadeia logística (fornecedores e terceirizados)?

Não existem preocupações e políticas definidas por parte da empresa em relação à punição da cadeia logística se descumprir.

A empresa aplica sanções severas à cadeia logística diante de infrações da CLT, mas não tem políticas claras para isso.

A empresa possui políticas claras de punição para a cadeia logística diante de infrações da CLT e monitora este cumprimento.

3.2) Qual o comportamento da empresa frente à Declaração dos Direitos Humanos por parte da sua cadeia logística?

3.2.1) Sanções e controles:

A empresa tem políticas claras de punição para a cadeia logística diante de infrações dos Direitos Humanos e monitora este cumprimento.

A empresa aplica sanções severas à cadeia logística diante de infrações dos Direitos Humanos, mas não tem políticas claras para isso.

Não existem preocupações e políticas definidas sobre a punição da cadeia logística em relação à Declaração dos Direitos Humanos.

3.2.2) Incentivos e apoio:

A empresa não desenvolve nenhum tipo de suporte à cadeia logística em relação à prática dos Direitos Humanos

A empresa incentiva sua cadeia logística a promover os Direitos Humanos.

Incentiva e possui programas de suporte à cadeia logística para a prática dos Direitos Humanos e auxilia sua cadeia a promovê-los.

3.3) Qual o comportamento da empresa frente à contratação de mão-de-obra infantil por parte da sua cadeia logística?

Possui políticas claras que incluem sanções em relação ao emprego da mão-de-obra infantil por parte da cadeia logística e monitora periodicamente tal prática.

Inclui nos contratos com a cadeia logística, cláusulas que proíbem a contratação de mão-de-obra infantil, mas não monitora tal prática.

A empresa é indiferente ao tipo de mão-de-obra contratada pela sua cadeia logística e não se interessa pelo assunto.

4) Pesquisa e desenvolvimento

4.1) Qual o comportamento da empresa frente ao investimento em matérias-primas/componentes alternativos?

A empresa não investe em pesquisa de matérias-primas/componentes alternativos.

Investe esporadicamente em pesquisa de matérias-primas/componentes alternativos.

Destina periodicamente recursos para a pesquisa de matérias-primas/componentes alternativos, com recursos acima de 1% dos investimentos totais.

4.2) Qual o comportamento da empresa em relação à análise do ciclo de vida do produto?

Promove a análise do ciclo de vida de cada produto e implanta programas de gerenciamento dos impactos ambientais e sociais.

Promove a análise do ciclo de vida de alguns produtos.

Não faz análise do ciclo de vida do produto.

5) Operações

5.2) Qual o comportamento da empresa em relação à qualidade dos serviços e à padronização de

processos?

- Possui implantado o programa de Qualidade Total e/ou de padronização.
- A empresa está em fase de implantação de um programa de Qualidade Total.
- Não possui programa de Qualidade Total.

6. Meio ambiente:

6.1) Qual o comportamento da empresa em relação ao reaproveitamento de resíduos, efluentes e emissões?

- Não tem projetos para a redução, reutilização e reaproveitamento dos resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas.
- Possui, em fase de implantação, um programa de 3Rs (redução, reuso e reciclagem) de resíduos, efluentes e emissões, e/ou ISO 14000.
- A empresa possui programas de 3Rs (redução, reuso e reciclagem) de resíduos, efluentes e emissões, ISO 14000, Emissões Zero ou outros.

6.2) Qual o comportamento da empresa frente ao Protocolo de Kyoto, emissão de CO₂ e a destruição da camada de ozônio?

- Desenvolve ações para atender ao Protocolo de Kyoto.
- Estão em fase de implantação projetos para atender ao Protocolo de Kyoto.
- A empresa se mostra indiferente ao Protocolo de Kyoto.

6.3) Qual o comportamento da empresa em relação à educação ambiental?

- Não existe um programa de educação ambiental.
- Há um programa de educação ambiental voltado para ações básicas, como a coleta seletiva de lixo, desenvolvidas esporadicamente.
- Há, periodicamente, programas de educação ambiental, voltados para o público interno e externo, e equipe/departamento permanente para tratar deste assunto.

7) Finanças

7.1) Qual o comportamento da empresa em relação aos acionistas minoritários?

- Os acionistas minoritários podem votar, mas o seu voto não altera as decisões empresariais.
- A empresa permite a participação de um representante dos acionistas minoritários, mas limita sua participação na tomada de decisões.
- A empresa permite a participação dos acionistas minoritários na tomada de decisões empresariais.
- A empresa não se enquadra em tal questionamento.

7.2) Qual o comportamento da empresa em relação à concentração e dispersão do capital?

- A empresa não realiza ofertas públicas de colocação de ações.
- A empresa realiza ofertas públicas de colocação de ações, mas não se preocupa com a concentração do capital.
- A empresa realiza ofertas públicas de colocação de ações, por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital.
- A empresa não se enquadra em tal questionamento.

7.3) Qual o comportamento da empresa em relação a investimentos sociais?

- A empresa inclui em seu orçamento anual investimentos em ações sociais.
- A empresa destina esporadicamente um percentual do total dos investimentos em ações sociais.
- A empresa não investe em ações sociais.

7.4) Qual o comportamento da empresa em relação ao uso do balanço social?

- A empresa não tem balanço social.
- A empresa tem balanço social, mas não o divulga ao público externo.
- A empresa tem balanço social, estimula seus parceiros a o utilizarem e divulga-o ao seu público interno e externo.

8) Gestão de pessoas

8.1) Relações humanas

8.1.1) Qual o comportamento da empresa em relação à liberdade de associação dos funcionários?

- A empresa permite e/ou estimula a filiação de funcionários a partidos políticos, movimentos sociais, ONGs e a outras formas de organização da sociedade civil.
- A empresa restringe e demonstra inquietação com a filiação de funcionários a partidos políticos, movimentos sociais, ONGs e a outras formas de organização da sociedade civil.
- A empresa não permite que seus funcionários se filiem a partidos políticos, movimentos sociais, ONGs e a outras formas de organização da sociedade civil.

8.1.2) Qual o comportamento da empresa em relação aos sindicatos?

- A empresa permite que o sindicato ocupe os espaços da empresa para manifestações da categoria e mantém uma relação muito próxima com ele.
- A relação da empresa com os sindicatos é sempre litigiosa e muito distante.
- A empresa não permite que os sindicatos utilizem seus espaços físicos para manifestações da categoria.

8.1.3) Qual o comportamento da empresa frente a demissões?

- A empresa não se preocupa com demissões em massa.
- A empresa procura evitar demissões em massa.
- A empresa não faz demissões em massa.

8.1.4) Qual o comportamento da empresa frente à aposentadoria dos funcionários?

- A empresa tem um programa periódico de preparação para a aposentadoria.
- A empresa está em fase de implantação de um programa de preparação para a aposentadoria.
- A empresa não tem programa de preparação para a aposentadoria.

8.1.5) Qual o comportamento da empresa em relação aos funcionários demitidos?

- Ajuda os funcionários demitidos a encontrar novos postos de trabalho.
- Em alguns casos, em função do cargo ocupado e do motivo de afastamento, dá cartas de recomendação para funcionários.
- Não se preocupa com os empregados demitidos.

8.1.6) Qual o comportamento da empresa em relação ao empreendedorismo?

- Não estimula o empreendedorismo externo, pois o funcionário pode vir a ser concorrente/ dispersa a atenção.
- Não cria restrições quanto a ações empreendedoras externas.
- Estimula e incentiva o empreendedorismo interno e externo com vistas a novas parcerias.

8.1.7) Qual o comportamento da empresa em relação ao voluntariado por parte de seus funcionários?

- Promove e/ou incentiva o trabalho voluntário e doa horas de atividades dos funcionários para os trabalhos sociais.
- A empresa estimula o voluntariado a ser exercido após o horário de expediente.
- Não há programa de incentivo ao voluntariado na empresa que é indiferente ao envolvimento dos funcionários com ações dessa natureza.

8.2) Recursos humanos

8.2.1) Qual o comportamento da empresa em relação a programas de participação nos resultados do exercício?

- Não há programa de participação dos funcionários nos resultados.
- A empresa está implantando um programa de participação dos funcionários nos resultados.
- Distribui os resultados dos exercícios através de um programa permanente, claro e com critérios justos de participação nos resultados.

8.2.2) Qual o comportamento da empresa em relação à prevenção de doenças ocupacionais?

- () A ginástica laboral ou outra forma de prevenção está institucionalizada e é realizada permanentemente.
- () Esporadicamente, a empresa realiza atividades de ginástica laboral ou outra forma de prevenir doenças como por exemplo rodízio de funções.
- () Não há programa de ginástica laboral, nem outra forma de prevenir doenças.

8.2.3) Qual o comportamento da empresa em relação à ergonomia nos postos de trabalho?

- () Não se desenvolvem estudos ergonômicos para a melhoria dos postos de trabalho.
- () Esporadicamente, realizam-se estudos e implantam-se melhorias ergonômicas em postos de trabalho.
- () A empresa mantém um estudo periódico de melhorias ergonômicas nos postos de trabalho e realiza tais melhorias.

8.2.4) Qual o comportamento da empresa em relação à segurança, saúde e condições de trabalho?

- () Estão institucionalizados os programas periódicos de melhoria das condições de trabalho, segurança e saúde ocupacional.
- () A empresa procura melhorar as condições de trabalho, a partir da segurança e da saúde ocupacional.
- () As preocupações com a segurança, saúde e condições do trabalho limitam-se ao cumprimento da legislação.

8.2.5) Qual o comportamento da empresa em relação ao desenvolvimento profissional e pessoal do empregado?

- () A empresa não oferece programa de desenvolvimento profissional e pessoal do empregado.
- () A empresa desenvolve, esporadicamente, ações de desenvolvimento profissional aos funcionários.
- () A empresa promove, periodicamente, o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

8.2.6) Qual o comportamento da empresa em relação a benefícios (possibilidade de resposta para mais de uma alternativa)?

- () Não disponibiliza benefícios de assistência médica.
- () Não disponibiliza benefícios de assistência odontológica.
- () Não disponibiliza benefícios de previdência privada aos funcionários.
- () Não disponibiliza auxílio para a construção de casa própria aos funcionários.
- () Não proporciona auxílio-creche para filhos de todos os funcionários.
- () Proporciona assistência médica ao funcionário
- () Proporciona assistência odontológica ao funcionário.
- () Oportuniza contribuição para a previdência privada ao funcionário.
- () Mantém um programa de financiamento para a construção de casa própria para alguns cargos da empresa.
- () Mantém ou subsidia, além do salário família, creche para os filhos de todos os funcionários.
- () Proporciona assistência médica ao funcionário e aos seus dependentes.
- () Proporciona assistência odontológica ao funcionário e aos seus dependentes
- () Oportuniza a contribuição para a previdência privada ao funcionário e aos seus dependentes e participa com alguma porcentagem.
- () Mantém um programa de financiamento para a construção de casa própria para todos os cargos da empresa.
- () Mantém ou subsidia, além do salário família, creche para os filhos dos funcionários e para a comunidade.

8.2.7) Qual o comportamento da empresa em relação à educação de seu quadro de funcionários, em qualquer nível de escolaridade?

- () Não investe em educação.
- () Investe na educação/qualificação de alguns funcionários ou setores.
- () Prevê, em cada orçamento anual, um percentual do total de investimentos para educação.

9) Assuntos políticos

9.1) Qual o comportamento da empresa em relação a campanhas políticas partidárias e de classes?

- A política de patrocínio ou contribuição para campanhas políticas atende a interesses específicos da empresa.
- A empresa não tem uma política definida de patrocínio ou de contribuição para campanhas políticas.
- As políticas de patrocínio e de contribuição para campanhas políticas são baseadas em princípios claros, justos e éticos.
- A empresa não se envolve com tais assuntos.

9.2) Qual o comportamento da empresa em relação à corrupção?

- Há políticas claras e formalizadas contra propinas e corrupção e monitora tais ações.
- Há políticas claras e formalizadas contra propinas e corrupção, mas não há nenhum mecanismo de controle disso.
- Não há políticas contra propinas e corrupção ou as políticas são informais, mas não há mecanismo de controle disso.

9.3) Qual o comportamento da empresa em relação à prática de lobby e influência política junto a governos, associações, órgãos, entidades?

- A prática de lobby e de influência política assume características unilaterais e específicas.
- A prática de lobby e de influência política assume características coletivas e de interesse da indústria.
- A prática de lobby e de influência política assume características coletivas de interesse de toda a comunidade.

9.4) Como se dá a participação da empresa em instâncias e fóruns de discussão junto ao poder público?

- A empresa frequentemente participa de instâncias e fóruns de discussão junto ao poder público.
- Esporadicamente, a empresa participa de fóruns de discussão e se envolve com instâncias do poder público.
- A empresa participa, mas buscando resultados que sejam do seu interesse, ou não participa de nada.

10) Assuntos jurídicos

10.1) Qual o comportamento da empresa em relação à legislação trabalhista?

- Cumpre a legislação trabalhista, mas não há um acompanhamento sistematizado das mudanças dessa legislação
- Cumpre em a legislação trabalhista acompanhando esporadicamente as mudanças
- Antecipa-se às mudanças da legislação trabalhista..

10.2) Qual o comportamento da empresa em relação à legislação ambiental?

- Antecipa-se às mudanças da legislação ambiental.
- Cumpre a legislação ambiental acompanhando esporadicamente as mudanças
- Cumpre a legislação ambiental, mas não há um acompanhamento sistematizado das mudanças dessa legislação.

10.3) Qual o comportamento da empresa em relação à legislação de proteção ao consumidor?

- Antecipa-se às mudanças da legislação do código de defesa do consumidor.
- Cumpre a legislação que defende o consumidor acompanhando esporadicamente as mudanças
- Cumpre o código de defesa do consumidor, mas não há um acompanhamento sistematizado das mudanças dessa legislação

10.4) Qual o comportamento da empresa em relação à legislação comercial?

- Antecipa-se às mudanças da legislação comercial.
- Cumpre a legislação comercial acompanhando esporadicamente as mudanças

Cumpre a legislação comercial, mas não há um acompanhamento sistematizado das mudanças dessa legislação.

10.5) Qual o comportamento da empresa em relação à legislação fiscal?

Antecipa-se às mudanças da legislação fiscal.

Cumpre a legislação fiscal, acompanhando esporadicamente as mudanças

Cumpre a legislação fiscal, mas não há um acompanhamento sistematizado das mudanças dessa legislação.

Parte II – Performance social da empresa

1) Impacto sobre os afetados e interessados internos

1.1) Indicador de retenção de talentos

1.1) Qual o índice de rotatividade de pessoal/ano? _____

1.2) Indicadores de nível de satisfação no trabalho

1.2.1) A empresa avalia o clima organizacional?

Sim Não

1.2.1.1) Caso a empresa avalie o clima organizacional: Descreva o resultado da última avaliação do clima organizacional?

1.2.3) Qual o número de greves e/ou paralisações por parte dos funcionários no último ano?

Nenhuma Uma Duas Três Quatro Mais de quatro

1.2.4) Os funcionários sentem orgulho e satisfação de integrarem a empresa?

Mais de 90% dos funcionários sentem orgulho e satisfação de integrarem a empresa.

De 71% a 90% dos funcionários sentem orgulho e satisfação de integrarem a empresa.

De 51% a 70% dos funcionários sentem orgulho e satisfação de integrarem a empresa.

De 31 a 50% dos funcionários sentem orgulho e satisfação de integrarem a empresa.

De 11 e 30% dos funcionários sentem orgulho e satisfação de integrarem a empresa.

Menos de 10% dos funcionários sentem orgulho e satisfação de integrarem a empresa.

1.3) Indicador de segurança e de preocupação com a saúde ocupacional

1.3.1) Qual o número de acidentes de trabalho com afastamento de funcionário registrados no último ano?

Nenhum De um a três Mais de quatro

1.3.2) Qual o número de acidentes de trabalho registrados no último ano, com morte de funcionário?

Nenhum De um a três Mais de quatro

1.3.3) Qual o número de acidentes de trabalho registrados no último ano, com invalidez de funcionário?

Nenhum De um a três Mais de quatro

1.3.4) Qual o número de casos registrados no último ano, de doenças ocupacionais, L.E.R./D.O.R.T, estresse, infarto do miocárdio, lesões, etc., com afastamento do funcionário?

Nenhum De um a três Mais de quatro

1.3.5) Qual o número de casos registrados no último ano, de doenças ocupacionais, L.E.R./D.O.R.T, estresse, infarto do miocárdio, lesões, etc., com morte de funcionário?

Nenhum De um a três Mais de quatro

1.3.6) Qual o número de casos, registrados no último ano, de doenças ocupacionais L.E.R., stress, infarto do miocárdio, lesões, etc.) com invalidez do funcionário?

Nenhum De um a três Mais de quatro

1.3.7) Qual o número de horas/ano de treinamento/orientação aos funcionários sobre segurança e saúde ocupacional e pessoal?

Nenhuma. De 101 horas a 200 horas.

Até 50 horas. Mais de 201 horas.

De 51 a 100 horas.

2) Impacto sobre os afetados e interessados externos

2.1) Indicadores de envolvimento com a comunidade

2.1.1) Qual o percentual de faturamento bruto destinado à totalidade de ações sociais externas? _____

2.1.2) Qual o índice de analfabetismo da população residente na localidade de instalação da empresa/unidade? _____% da população, que é de _____ habitantes.

2.1.3) Qual o número de crianças matriculadas em escolas na localidade de instalação da empresa/unidade? _____.

2.1.4) Qual o número de adultos atendidos por programas de ensino fundamental e médio na localidade de instalação da empresa/unidade? _____ de um total de _____ adultos acima de 18 anos.

2.1.5) Qual a expectativa de vida da população da localidade de instalação da empresa/unidade?

2.1.6) Qual o índice de mortalidade infantil da localidade de instalação da empresa/unidade?

2.2) Indicadores de liderança e de influência social.

2.2.1) Quantos membros da empresa, em todos os níveis hierárquicos, estão envolvidos com projetos sociais externos?

- Nenhum
 De 1 a 5 membros.
 De 6 a 10 membros.
 De 11 a 20 membros.
 De 21 a 50 membros.
 Mais de 50 membros.

2.2.2) Qual a participação e envolvimento da empresa em projetos sociais governamentais/Igreja/3 Setor?

- Não participa.
 Eventualmente participa.
 Periodicamente participa de alguma forma.

2.3) Indicadores de imagem organizacional

2.3.1) A sua empresa avalia o índice de rejeição da marca?

() Sim. Qual o índice? _____%

() Não

2.3.2) Qual a proporção de empregos ofertados *versus* empregos supridos?

2.3.3) A sua empresa avalia a satisfação do cliente?

() Sim. Qual o índice de satisfação do cliente? _____%.

() Não.

2.4) Indicadores de comprometimento com as futuras gerações

2.4.1) Qual o número de acidentes ambientais com contaminação do solo provocados pela empresa, registrados no último ano?

() Nenhum () De um a três () Mais de quatro

2.4.2) Qual o número de acidentes ambientais com contaminação da água provocados pela empresa, registrados no último ano?

() Nenhum () De um a três () Mais de quatro

2.4.3) Qual o número de acidentes ambientais com a contaminação do ar provocados pela empresa, registrados no último ano?

() Nenhum () De um a três () Mais de quatro

2.4.4) Qual o número de acidentes com vítimas provocados pelo consumo de produtos da empresa, registrados no último ano?

() Nenhum () De um a três () Mais de quatro

2.4.5) Qual o número de acidentes provocados pelo mau uso da embalagem/ de componentes e/ou de produtos da empresa registrados no último ano?

() Nenhum () De um a três () Mais de quatro

2.4.6) Qual o número de acidentes dos citados anteriormente ocasionou a morte de consumidor, registrados no último ano?

() Nenhum.

() De um a três. Que tipo de acidente originou a morte? _____

() Mais de quatro. Que tipo de acidente originou a morte? _____

2.4.7) Qual o número de acidentes dos citados anteriormente, registrados no último ano, que ocasionou a invalidez do consumidor?

() Nenhum.

() De um a três. Que tipo de acidente originou a invalidez? _____

() Mais de quatro. Que tipo de acidente originou a invalidez? _____

Parte III – Comunicação da Responsabilidade Social Empresarial

1) O hotel divulga alguma informação sobre Responsabilidade Social Empresarial?

() Não

() Sim

2) Em quais meios de comunicação?

(responda apenas se **marcou SIM** na resposta da questão anterior)

3) Para quais públicos-alvos?
(responda apenas se **marcou SIM** na resposta à pergunta 1)

Parte IV – Dados gerais

1. Nome do hotel: _____
2. Localização (endereço): _____
3. Classificação (ABIH): _____
4. Porte do hotel: _____
5. Tipo de hotel: _____
6. O hotel pertence a alguma rede? () Não () Sim - qual? _____
7. Público-alvo: _____
8. Número de funcionários: _____
9. Número de funcionários por setor:
 - a. Gerência: _____
 - b. Recepção: _____
 - c. Governança: _____
 - d. Serviços gerais: _____
 - e. Manutenção: _____
 - f. Eventos: _____
 - g. Contorladoria: _____
 - h. A&B: _____
 - i. Administração: _____
 - j. RH: _____
 - k. Esporte & Lazer: _____
 - l. Outros; _____
10. Estrutura física
 - a. Quantidade e tipos de apartamento: _____
 - b. Área de eventos: _____
 - c. Área de lazer: _____
 - d. Área de Restaurante : _____
 - e. Área “verde”:
 - f. Atividades oferecidas para os clientes:
11. Há no hotel um Programa Formal de Responsabilidade Social Empresarial?
() Não
() Sim Quando iniciou? _____ Foi uma iniciativa: () local () da rede

Contatos:

Centro de Estudo em Marketing e Pessoas : (81) 21267157

Bárbara Bastos: barbarabastos@uol.com.br (81) 87584161

Ana Karina Lessa: karinamc@ibest.com.br (81) 88223172

Apêndice C – Roteiro de entrevista com gestores

Data: _____ Hora início: _____ Hora fim: _____
 Identificação vídeo: _____ Identificação áudio: _____
 Nome: _____
 Idade: _____
 Cargo: _____
 Formação: _____
 Experiência profissional anterior: _____

 Tempo de empresa: _____
 Tempo no cargo: _____

Matriz de repertório – relação empresa x stakeholders

Roteiro:

1. Listar os afetados e interessados (*stakeholders*) da organização (elementos – escrever 1 em cada ficha e colocar uma letra).
2. Reunir 3 elementos (fichas).
3. Ao pensar na relação entre esses *stakeholders* e este hotel, de que forma você diria que 2 deles são similares, e diferentes do terceiro? (anotar os dois pólos do construto)
4. Numa escala de 1-5, como você classificaria cada elemento em relação à proximidade dos pólos do construto? (circular os 3 elementos que geraram o construto)
5. (Repetir até os construtos começarem a se repetir)
6. (*Laddering* – para cada construto): Você considera algum dos pólos mais importante? Por quê? (sucessivos até a base/ no final pede o pólo oposto)

Perguntas²⁷:

1. **Para você, o que é Responsabilidade Social Empresarial?**
2. **O que você considera que um hotel socialmente responsável deve fazer?**
3. **Você acredita que uma atuação socialmente responsável pode trazer benefícios? Por quê? (Para quem?)**
4. **O que influenciou a empresa a adotar uma postura socialmente responsável?**
5. **Pra quem (*stakeholders*) a empresa comunica sua Responsabilidade Social Empresarial? Que motivos levaram a decidir comunicá-la?**
6. **Quais são os canais de comunicação utilizados? Quais foram os critérios para escolhê-los?**
7. **Pensando em cada *stakeholder* para o qual o hotel comunica sua Responsabilidade Social Empresarial, qual é a imagem que o hotel gostaria que estes tivessem da empresa (ver se tem diferenças)? Por quê?**
8. **Você acha que a Responsabilidade Social da empresa influencia a imagem percebida pelos clientes? Por quê?**
9. **Quando o hotel contrata novos funcionários, estes têm treinamento referente à Responsabilidade Social? Com quem?**
10. **Como você obtém informações e valores relativos à Responsabilidade Social?**
 11. Quais critérios são, em geral, utilizados para a contratação de novos funcionários?
 12. Os funcionários recebem algum tipo de instrução quanto ao comportamento, aparência e melhor serventia?
 13. Em média quanto tempo os funcionários permanecem na organização? Você acha mais fácil trabalhar com funcionários recentes na organização ou os veteranos? Por quê?

²⁷ Apenas as perguntas em negrito foram utilizadas neste estudo. As demais fazem parte da pesquisa a qual este estudo está integrado

Apêndice D - Questionário - funcionários

1. Para você, o que é Responsabilidade Social das empresas?

2. Para você, esta empresa é socialmente responsável?

3. Como este hotel pratica a Responsabilidade Social?

4. O que você acha que este hotel deveria fazer em relação à Responsabilidade Social?

5. Como você consegue informações sobre a Responsabilidade Social deste hotel?

a. Através de quem você obtém estas informações?

b. Você considera estas pessoas mencionadas seus mentores?
(**conceito de mentor**: pessoa sábia e experiente que está comprometida em prover ascensão e suporte à carreira dos mentorados; serve como treinador, monitor e defensor).

6. A empresa lhe envolve em ações de Responsabilidade Social? De que forma?

7. Que ações de Responsabilidade Social o hotel faz que são importantes para sua vida profissional e/ou pessoal? Por quê?

8. Este hotel divulga as ações de Responsabilidade Social para os clientes? Como?

9. Você acha que a Responsabilidade Social da empresa é importante para os clientes?

10. Você já ouviu comentários de clientes sobre isso? Quais?

11. Você acha importante trabalhar em uma empresa socialmente responsável? Por quê?

Dados gerais:

Gênero: Masculino () Feminino ()

Faixa etária: () de 18 a 30 anos () de 31 a 40 anos () de 41 a 50 anos () Acima de 50 anos

Tempo na empresa: _____

Função: _____

Tempo na função: _____

Escolaridade:

() Ensino fundamental (1º grau)

() Ensino médio (2º grau)

Superior Qual? _____

() completo () incompleto

Pós-graduação Qual? _____

() completa () incompleta

Hotel: _____

Data do preenchimento: ____ / ____ / ____

Pesquisador: _____

Apêndice E - Roteiro de entrevista estruturada com clientes

Pesquisa do Núcleo de Pesquisa em Marketing e Pessoas da Universidade Federal de Pernambuco – MKP – UFPE, mestrado acadêmico em Administração de empresas

Prezado (a) senhor (a),

Solicitamos a vossa colaboração com pesquisa realizada por estudantes do mestrado acadêmico em administração da UFPE, respondendo esta entrevista que tem como objetivo entender melhor a visão dos hóspedes sobre serviços prestados por hotéis.

Vossa participação será muito importante para a realização do nosso trabalho.

1. Que aspectos você considera relevantes ao avaliar o serviço de um hotel?

2. O que você entende por Responsabilidade Social Empresarial?

3. Quais são os impactos sociais e ambientais de um hotel deste tipo?

4. Que ações referentes a uma conduta voltada para a Responsabilidade Social você acha que a empresa poderia adotar?

5. Qual a avaliação que você faz deste hotel em relação à conduta de Responsabilidade Social Empresarial?

6. Ao escolher um hotel você considera o fato dele adotar ou não ações como estas que você relacionou?

7. Você busca informações sobre a conduta de Responsabilidade Social dos hotéis?

Se sim, responder às perguntas 8 e 9:

8. Como costuma buscar informações sobre a conduta de Responsabilidade Social dos hotéis

9. De que forma você obtém informações sobre a conduta de Responsabilidade Social da empresa?

10. A conduta de Responsabilidade Social da empresa influencia a sua avaliação dos serviços? Como?

Dados gerais:

Gênero: Masculino () Feminino ()

Faixa etária: () de 18 a 30 anos () de 31 a 40 anos () de 41 a 50 anos () Acima de 50 anos

Escolaridade:

() Ensino fundamental (1º grau)

() Ensino médio (2º grau)

() Graduação Qual? _____

() Pós-graduação Qual? _____

Naturalidade/ Nacionalidade:

Local de residência:

Motivo da viagem: () lazer () trabalho () evento

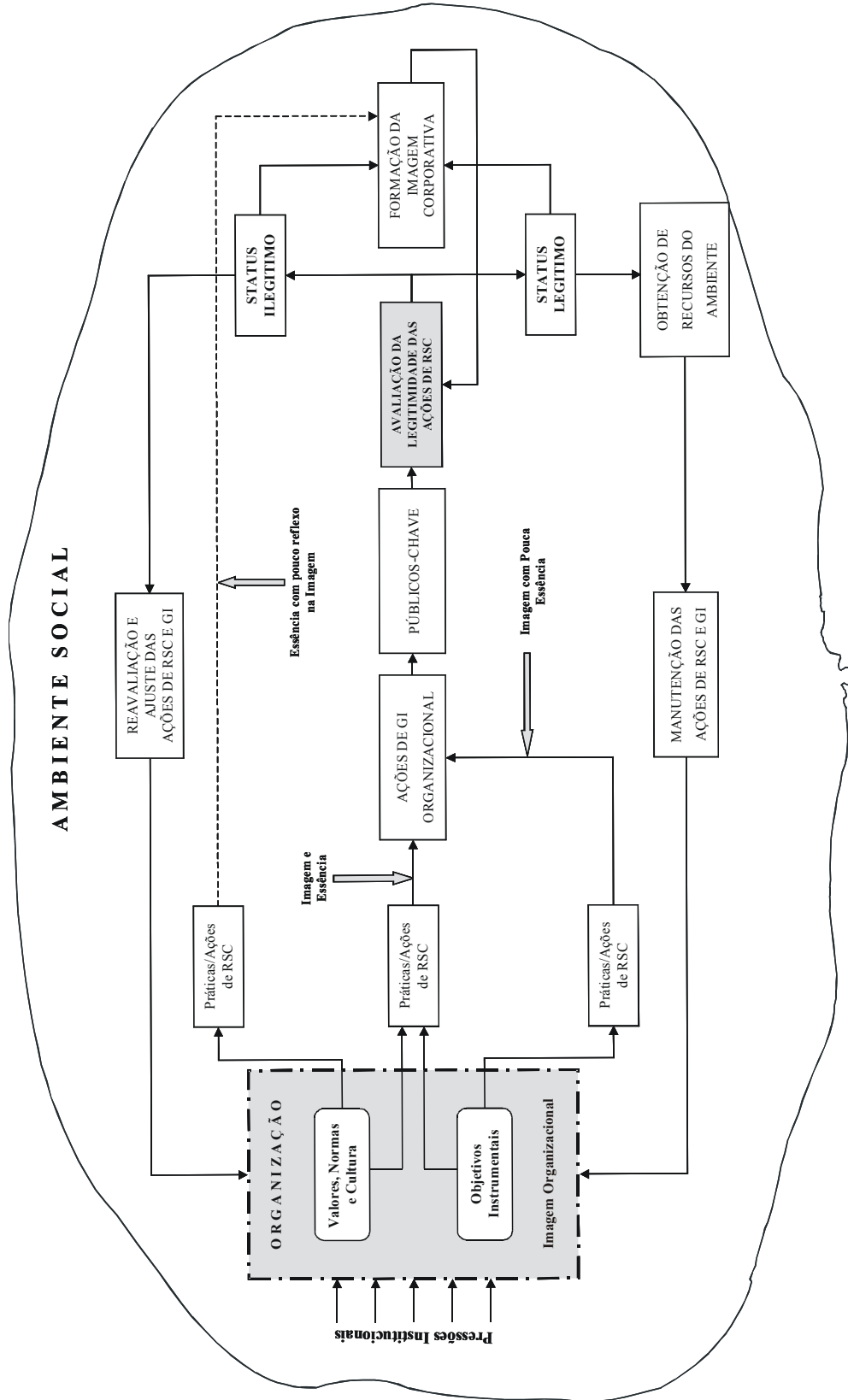
Data do preenchimento: ____ / ____ / _____

Hotel: _____

Apêndice F - Roteiro para observação

1. Existência de propaganda institucional em relação à Responsabilidade Social para os clientes ou funcionários, em qualquer forma de mídia.
2. Algo que indique Responsabilidade Social no cenário.
3. Existência na estrutura física e na operação do hotel de programas de proteção ambiental como reaproveitamento de água, controle do consumo de água e energia, conservação de áreas verdes, destino de esgoto sanitário.
4. Existência de coleta seletiva.
5. Atividade para os clientes que estimule o contato com questões ambientais ou sociais.
6. Comportamento dos funcionários em relação a questões sociais e ambientais: forma de tratar as pessoas, consumo de recursos, entre outros.
7. Tratamento e cooperação entre os funcionários.
8. Uso de papel reciclado no cotidiano.
9. Condições da área comum dos funcionários (refeitório, sala de descanso, vestiário, banheiro etc.).
10. Layout dos setores.

Anexo A - Ações Sociais Corporativas e Gerenciamento de Impressões Organizacional



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](#)