

Gestão pela **cultura ética** e de **responsabilidade social** nas organizações hoteleiras de 4 e 5 estrelas no Algarve como fatores de atração de **candidatos de elevado potencial**

JOAQUIM PINTO CONTREIRAS * [jcontrei@ualg.pt]

FÁTIMA JORGE ** [mfj@uevora.pt]

PAULO CARRASCO *** [pcarras@ualg.pt]

Palavras-chave | Cultura Ética; Responsabilidade Social Empresarial; Scorecard Ético; Candidatos de Elevado Potencial.

Objetivos | Identificar se, do ponto de vista da sua imagem, as organizações estão identificadas, por potenciais candidatos (de elevado potencial), como possuidoras de estratégias e políticas eficazes de Responsabilidade Social; compreender se esta identificação resulta numa intenção de candidatura a colaborador das organizações em estudo; caracterizar as estratégias de Responsabilidade Social destas organizações, em oposição a políticas paternalistas e de efeito imediato.

Metodologia | Optou-se, neste trabalho, por realizar uma metodologia mista de investigação, com o intuito de se conseguir, de uma forma credível e eficaz, por um lado caracterizar um conjunto de Candidatos de Elevado Potencial (CEP) e, por outro lado, perceber o que os leva a escolher os Grupos Hoteleiros (GH) onde gostariam de trabalhar. Procurou-se através da realização de entrevistas semiestruturadas com base num guião, recolher informação junto de administradores e outros responsáveis por 8 GH a operarem no Algarve que permitissem preencher um Scorecard Ético (SE) previamente construído e adaptado pelos autores em que foram incluídas questões sobre a cultura ética organizacional, missão/finalidade organizacional; código de ética/conduita organizacional; relatório social/de sustentabilidade, que irá classificar cada um dos GH participantes neste estudo. Posteriormente, através da aplicação de um conjunto de 265 questionários aplicados a finalistas de cursos superiores e técnicos na área da hotelaria e do turismo em escolas no Algarve, identificados como CEP, recolheu-se informações com vista à avaliação da intenção destes finalistas em trabalharem em GH a operarem na região, e identificar quais as principais razões para o fazerem. Pretendeu-se também avaliar a atratividade exercida por estas empresas sobre alunos finalistas com base na sua cultura ética e nas suas práticas de responsabilidade social, enquanto elemento importante na escolha das organizações em que pretendem trabalhar no futuro próximo.

* Equiparado a Assistente de 2º Triénio na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve - Doutorado em Gestão na Universidade de Évora.

** Professora Assistente no Departamento de Gestão da Universidade de Évora, NICPRI-UE. Doutorada em Gestão na Universidade de Évora.

*** Professor Coordenador na Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. Doutorado em Matemática Aplicada à Economia e à Gestão pelo ISEG.

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

Principais resultados e contributos | No estudo quantitativo, após análise com aplicação de metodologia quantitativa (análise de frequências) do SPSS, versão 17, pode-se afirmar que:

- a população inquirida, apesar de jovem, na sua maioria, caracteriza-se pela diversidade e distribuição harmoniosa do ponto de vista das suas características biográficas, residência e representatividade dos cursos que frequentam;
- apesar de na primeira parte do questionário, se registarem um conjunto de respostas que apontam para uma fraca participação cívica, a maioria dos inquiridos (60,9%) afirmam conhecer o conceito de Responsabilidade Social das Empresas (RSE), embora ainda exista uma percentagem considerável (38,3%), que afirma desconhecer o conceito de RSE;
- o facto de a maioria dos inquiridos afirmar conhecer o conceito de RSE, justifica provavelmente que em relação à parte 2 do questionário, em que tentámos obter dados relativos à opinião e sensibilidade que os inquiridos, finalistas de cursos de nível superior e técnico na área do turismo e da hotelaria, em relação a temas que são objeto da nossa análise e da revisão da literatura, os resultados globais sejam favoráveis, tendo a média de pontuação dos inquiridos registado o valor de 144,90 com um coeficiente de variação de 19.9 pontos, evidenciando um nível global elevado de sensibilidade em relação à CE e à SER;
- pareceu-nos extremamente importante que em relação aos atributos organizacionais que teriam relevância na procura de emprego, o atributo empresa ética e socialmente responsável surgisse com pontuação mais elevada (90.6%), à frente de atributos como: imagem e prestígio da empresa; boas políticas de integração e possibilidade de aprendizagem e valorização profissional; sistema de recompensas: salários, prémios suplementares, etc; e que os inquiridos mantivessem a sua opinião ao afirmarem (72,9%) que não estariam dispostos a trabalhar numa empresa que tivesse uma fraca CE e não fosse suficientemente responsável;
- nas questões 8 e 9 da parte 2 do questionário verificámos que os GH em que os inquiridos mais gostariam de trabalhar, são também aqueles que identificam como tendo uma adequada cultura ética e adequadas práticas de responsabilidade social. É o caso do GH 5, em que 71.4% dos inquiridos se mostraram parcialmente/totalmente interessados em trabalhar.

Este GH também obteve 53.8% das respostas como tendo uma cultura ética e políticas de RSE parcialmente/totalmente adequadas. Este facto não será alheio ao esforço deste GH em aplicar de uma forma transversal à maioria dos seus hotéis certificações ambientais, de qualidade, segurança e higiene alimentar e segurança, saúde e higiene no trabalho (Garcia *et al.*, 2005). Registam-se, no entanto, valores elevados nas respostas é indiferente e desconheço, o que demonstra uma dificuldade preocupante de estes grupos, de uma forma geral, conseguirem dar a conhecer-se junto destes finalistas, principalmente no que diz respeito às questões relacionadas com a sua CE e práticas de RSE. A este facto não será alheio o não possuírem nem fazerem na sua maioria intenção de realizar relatórios de sustentabilidade, onde possam transmitir quer internamente, quer para o exterior a sua CE e as suas práticas de RSE (Martel, 2003).

As respostas dos inquiridos neste trabalho, sugerem mais uma vez, que as organizações são reconhecidas pela comunidade onde estão inseridas, por possivelmente aplicarem uma estratégia clara e reconhecida de RS, possuírem uma imagem forte e apelativa (Belt y Paolillo, 1982; Gatewood *et al.*, 1993; Rynes, 1991; Tom, 1971, Fombrun y Shanley, 1990), serem bons locais para trabalhar, oferecerem horários de trabalho menos desgastantes tanto do ponto de vista físico como psicológico, conciliarem a família e trabalho, possibilitarem o acesso a uma carreira profissional, oferecem possibilidade de lazer, de realizar tarefas diversificadas e valiosas, possuírem valores básico semelhantes aos dos inquiridos (Cable & Judge, 1994; Chatman, 1989, 1991; Judge & Bretz, 1992; Judge & Cable, 1997; Schneider, 1987), a sua estrutura ser sólida e atrativa (Turban y Keon, 1993) e oferecerem sistemas de recompensas competitivos (Bretz *et al.*, 1989).

Como se constatou anteriormente, esta possibilidade é desenvolvida igualmente por Turban & Greening (1996) e Greening e Turban (2000). As suas conclusões, baseadas na teoria da identidade social e da sinalização, foram também no sentido positivo da relação entre performance social das organizações e a capacidade que têm de atrair candidatos a trabalhadores. Wright *et al.* (1995) concluem também que as empresas com um bom desempenho social e práticas não discriminatórias, têm maior probabilidade de atração, principalmente sobre candidatos que possuem melhores qualificações. Estas nossas

conclusões vão assim ao encontro da teoria da sinalização e da identidade social (signalin theory) (Rynes, 1991, Tajfel, 1986) que como já referimos anteriormente sugere que as políticas e programas sociais desenhados pelas organizações podem servir de sinal das condições de trabalho e dos valores e princípios de uma organização, e em consequência, podem atrair quem procure emprego.

Constatou-se igualmente que o interesse manifestado pelos CEP em trabalhar nos GH está correlacionado com a pontuação obtida pelos GH no SE. Após termos realizado um ajuste, retirando um GH (Sheraton) que se situava num extremo em termos de respostas e de classificação no se, obtivemos valores de regressão linear que indicam uma correlação estatisticamente significativa entre o interesse dos CEP em trabalhar nos GH e a respetiva pontuação obtida no SE pelos GH. Concluimos após a realização das entrevistas a 8 GH, nacionais e internacionais, a operarem no Algarve, posterior análise através da técnica de incidentes críticos e preenchimento do SE, que a pontuação que ocorreu com maior preponderância entre todas as partes interessadas (pi) avaliadas nos GH entrevistados foi de 1, indo ao encontro do que sugeria o próprio Spiller (2000), de que se esperava uma pontuação positiva com possibilidade de melhoria em todos os aspetos a avaliar. A existência de pontos negativos, -1 e -2 obrigou a que a nota final registada em alguns GH, apesar de não ser negativa, estivesse muito próxima de 0.

Estes dados revelaram que, apesar de os GH que participaram neste estado conseguirem realizar uma parte dos requisitos apresentados tanto no SE como no livro verde (lv) e apresentarem alguns bons exemplos, ainda não conseguiram dar um salto qualitativo que lhes permitisse estar próximo da nota máxima neste SE, que seria de 18, já que muitas das medidas e políticas que apresentam aparecem de uma forma avulsa e sem uma base estratégica clara onde os resultados alcançados podem ser claramente medidos e conhecidos por todas as pi.

Limitações | Foram unicamente entrevistados responsáveis destes GH, não tendo sido entrevistadas outras Partes Interessadas, como trabalhadores, fornecedores, clientes..., no entanto, pelo seu nível decisório e de conhecimento da realidade destes GH, pensamos que retratam de forma real cada um destes grupos. É de salientar que apesar do tempo disponível dos entrevistados ser sempre curto, responderam de uma forma geral a todas as questões e, se não responderam, foi porque não sabiam ou não tinham acesso a informação. Por outro lado, não foi possível estudar todos os GH de 4 e 5 estrelas existentes e a operarem no Algarve, apesar de terem sido contactados. Lamentamos não termos estendido a mais GH a realização de entrevistas, e a razão foi simplesmente porque estes não quiseram participar. No entanto, entendemos que ao estudar 8 de 14 GH, conseguimos ter uma amostra bastante representativa com os melhores dos GH de 4 e 5 estrelas a operarem no Algarve.

Conclusões | Desta forma, podemos afirmar que ponto de vista da sua imagem, as organizações estão identificadas, por potenciais candidatos, como possuidoras de estratégias e políticas eficazes de RSE e que esta identificação resulta numa intenção de candidatura a colaborador das organizações em estudo. Foi possível estabelecer uma relação entre a Performance Social destas organizações e a sua maior ou menor capacidade para atraírem CEP, surgindo a reputação associada à CE e políticas e práticas de RSE como o atributo organizacional que mais influencia as suas escolhas em termos de GH para trabalharem, surgindo atributos relacionados com a proximidade do possível local de trabalho com o seu local de residência, a possibilidade de rápida progressão na carreira, a estabilidade profissional, o salário inicial oferecido e outras regalias de ordem financeira em posição secundária.

Centrando-nos na atividade turística e hoteleira, Cho et al, 2006, evidenciam a importância da projeção junto dos estudantes, de uma imagem positiva, sendo os hotéis de luxo os que a conseguem projetar com maior sucesso junto dos estudantes, dando os autores como um bom exemplo desta prática o GH 3, o que se confirma igualmente neste trabalho. Este grupo, apesar de ter sido classificado com 3 no SE, foi o que entre os inquiridos obteve o valor mais alto quanto ao interesse em trabalhar. Este GH realiza todos os anos, principalmente junto das escolas de nível superior, campanhas de angariação de estagiários, com a possibilidade de desenvolverem um período de aprendizagem de 2 anos em vários hotéis do grupo espalhados pelo mundo, com a oportunidade de admissão nos quadros do grupo no final do estágio. A existência de um programa destes e, o seu sucesso, pode justificar os dados obtidos igualmente no nosso estudo. Sublinha-se assim novamente a importância da imagem e reputação das organizações junto dos CEP. Fombrun, (1996). Fombrun & Van riel, (1997), Fombrun & Gardberg, (2000), junto das pi que as rodeiam.

Referências |

- Belt, J. A. & Paolillo, J. G. P., 1982, The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement, *Journal of Management*, Vol. 8, pp. 105-112.
- Bretz, R. D., Ash, R. A. & Dreher, G. F., 1989, Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis, *Personnel Psychology*, Vol. 42, pp. 561-581.
- Cable, D. M. & Judge, T. A., 1994, Pay preferences and job search decisions, a person organization fit perspective, *Personnel Psychology*, Vol. 47, pp. 317-349.
- Cho, S. Woods, R.H. & Sciarini, M., 2006, How Hospitality Students Develop Perceptions of Potential Employers, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 47(2), pp. 135-145.
- Chatman, J. A., 1989, Improving interactional organizational research: A model of person organization fit, *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 333-349.
- Chatman, J. A., 1991, Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp.459-484.
- Fombrun, C. & Shanley, M., 1990, What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 233-258.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A. & Lautenschlager, G. J., 1993, Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions, *Academy of Management Journal*, Vol. 36(2), pp. 414-427.
- Greening, D. & Turban, D., 2000, Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, *Business and Society*, Vol. 39 (3), pp. 254-280.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D., 1992, Effects of work values on job choice decisions, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, pp. 261-271.
- Judge, T. A. & Cable, D. M., 1997, Applicant personality, organizational culture, and organization attraction, *Personnel Psychology*, Vol. 50, pp. 359-394.
- Martel, L., 2003, *Finding and Keeping High Performers: Best Practices From 25 Best Companies*, Willey Periodicals, Inc. pp. 27-43.
- Rynes, S., 1991, Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions in. Dunnette, M. D & Hough, L. M. (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2), Consulting Psychologist, Palo Alto, pp. 399-444.
- Schneider, B., 1987, The people make the place, *Personnel Psychology*, Vol. 40, pp. 437-454.
- Tajfel, H. & Turner, J.C., 1986, The social identity theory of intergroup behavior, in Worchel, S. and Austin, W.G. (eds.), *Psychology of intergroup relations*, Nelson-Hall, Chicago, pp. 7-24.
- Tom, V., 1971, The role of personality and organizational images in the recruiting Process, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 6, pp. 573-592.
- Turban, D. B. & Greening, D. W., 1996, Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (3), pp. 658-672.
- Turban, D. B. & Keon, T., 1993, Organizational attractiveness: An interactionist perspective, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp. 184-193.
- Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S. & Kroll, M., 1995, Competitiveness through management of diversity, effects on stock price valuation, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 272-284.