

Práticas de **responsabilidade social** nos hotéis desde a **perspetiva de género**

Social responsibility practices in hotels from a gender perspective

MARÍA DOLORES SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ * [msanchezf@udc.es]

PAULA CRISTINA REMOALDO ** [cris.remoaldo@gmail.com]

Resumo | Em 2012 realizou-se uma pesquisa cujo principal objetivo foi medir as variáveis das pressões institucionais (coerciva, normativa e mimética) que afetavam a implementação de práticas socialmente responsáveis. O objeto de estudo foram os hotéis de três, quatro e cinco estrelas, da Galiza e da Região do Norte de Portugal tendo sido entrevistados os gerentes de cada hotel. Para a coleta dos dados foi elaborado um questionário com o objetivo de obter as seguintes informações: as características do hotel, o perfil sociodemográfico dos entrevistados, os pilares institucionais e os indicadores de responsabilidade social empresarial voltados para o subsetor hoteleiro.

A técnica utilizada na análise de dados foi o método de mínimos quadrados parciais. A amostra foi composta por 109 questionários correspondendo a uma taxa de respostas de 30%. Foi criado um modelo no qual se aplicou esta técnica e se analisaram as relações entre o contexto institucional e a responsabilidade social. Este estudo confirmou que as mulheres gerentes dão mais importância às questões sociais do que os homens, e também que os homens dão mais importância à dimensão económica da Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Estes resultados podem contribuir para a incrementação representativa das mulheres em cargos diretivos nas empresas com orientação social.

Palavras-chave | Género, hotéis, teoria institucional, responsabilidade social, mulher executiva.

Abstract | In 2012, a survey was conducted with the main objective of measure the variables related to institutional pressures (coercive, normative and mimetic) that affected the implementation of socially responsible practices. The study focused on three, four and five star Hotels in Galicia and Northern Portugal and collected the point of view of the managers of each Hotel. The survey was prepared according to the following information: the characteristics of the hotels, the socio-demographic characteristics of those surveyed, and a few indicators on the companies' social responsibility towards the institutional hotel subsector. The technique used for the analysis of the data was the partial least square method. The sample consisted of 109 valid questionnaires corresponding to a 30% response rate. A model was created using this technique in order to establish relationships between the institutional context and social responsibility one. The study confirms that women give more importance to social issues than men, and also that men give more importance to the

* **Doutora** em "Competitividade, Inovação e Desenvolvimento" e **Investigadora** na Universidade da Corunha, Espanha. **Membro** do Centro de Investigação em Ciências Sociais (CICS) e do Lab2PT - Laboratório de paisagens, Património e Território da Universidade do Minho. **Membro** do grupo de investigação GREFIN da Universidade da Coruña.

** **Doutora em Geografia Humana** pela Universidade do Minho, em Colaboração com a Universidade Louvain-la-Neuve, Bélgica. **Professora Associada com Agregação** na Universidade do Minho. **Membro** do Lab2PT - Laboratório de paisagens, Património e Território da Universidade do Minho.

economic dimension of Corporate Social Responsibility (CSR). This can help the increasing of representation of women in executive posts in companies endowed with social orientation.

Keywords | Gender, hotels, institutional theory, social responsibility, executive women.

1. Introdução

Neste estudo, o principal objetivo é aferir qual das pressões institucionais (coerciva, normativa e mimética) (DiMaggio & Powell, 1991) têm mais influência nas práticas dos hotéis de três, quatro e cinco estrelas da Galiza e do Norte de Portugal tendo por base a perspetiva de género. Além disso, estudam-se, também usando a perspetiva de género, as variáveis do ambiente institucional que os gerentes dos hotéis poderão implementar nas práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Esta análise é relevante, pois ainda são poucos os estudos realizados sobre os impactes do género no contexto institucional no âmbito do trabalho e com referência à responsabilidade social. No presente estudo, pretende-se contribuir para o avanço de novas evidências sobre a Teoria Institucional enquadrada nesta perspetiva.

Parte-se do princípio de que a Teoria Institucional é válida no estudo da aplicação de práticas socialmente responsáveis através da recolha de informações sobre a direção dos hotéis. Os postulados enquadrados na Teoria Institucional foram estudados e verificados por vários autores, em diferentes tipos de organizações: administração pública (Llamas-Sánchez, García-Morales & Martín-Tapia, 2013); hospitais (Bastidas & Moreno, 2006), campos de golfe na Andaluzia (Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2012) e nas organizações de serviços humanos sem fins lucrativos (Mellinger, 2014). Ainda assim, há pouca literatura, a partir da abordagem da Teoria Institucional, para o estudo de empresas do setor privado no âmbito do turismo, o que significa que este estudo pode contribuir com novos avanços nesta linha de investigação. Adite-se ainda que não

há estudos anteriores que explorem a perspetiva de género. Sendo assim, a intenção do presente estudo é contribuir para a abordagem da realidade do género no âmbito da Teoria Institucional, assumindo-se que possam, mulheres e homens, comportar-se de forma semelhante no contexto institucional.

O setor do turismo é um dos principais motores económicos de Portugal e de Espanha. De acordo com as estatísticas oficiais e com autores de destaque, como Lopes (2010) e Alvarez, Vila, Fraiz e Río (2013) é elevada a importância económica deste setor em ambos os países (*e.g.*, no PIB, no emprego). No presente estudo foram analisados, no setor do turismo, o subsector hoteleiro, considerando as três dimensões da responsabilidade social empresarial (ambiental, económica e social). Com o fim de proporcionar uniformidade à pesquisa foram selecionados como objeto de estudo, os hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados na Galiza e no Norte de Portugal.

Neste estudo a intenção é analisar se há uma tendência para o isomorfismo no contexto institucional no desenvolvimento de práticas de responsabilidade social empresarial a partir duma perspetiva de género. Entende-se por isomorfismo institucional as organizações que tendem a adotar fórmulas institucionais aceites no seu ambiente com o fim de ganhar legitimidade. Pelo exposto, a Teoria Institucional é válida para o estudo porque tenta explicar o comportamento isomórfico das organizações (DiMaggio & Powell, 1991, Scott, 1995).

O presente artigo está dividido em quatro secções. Na primeira secção é realizada uma revisão da literatura centrando-se na Teoria Institucional, na responsabilidade social corporativa e na relação com o género. Em seguida, abordam-se as questões me-

metodológicas, sobressaindo o método de pesquisa e o modelo em que se baseou a investigação. Na terceira seção, são analisados e discutidos os resultados. Finalmente são apresentadas as conclusões gerais.

2. Revisão da literatura

2.1. Teoria Institucional e Responsabilidade Social Empresarial

A Teoria Institucional baseia-se em três pilares – coercivo, normativo e cognitivo (Scott, 1995) conduzindo às pressões institucionais coercivas, normativas e miméticas identificadas por DiMaggio e Powell (1991). Esta teoria é baseada principalmente na legitimidade. As empresas que operam tendo em conta os requisitos legais são suportadas pelo pilar coercivo. As organizações que adquirem legitimidade através da obrigação moral seguem a linha da base legal. E as empresas que adquirem legitimidade mediante regras e tendências generalizadas, ou seja, que adotam um comportamento semelhante aos de outras empresas, dependem do pilar cognitivo.

A legitimidade tornou-se um dos elementos-chave para o negócio (Castelló & Lozano, 2011). Baum e Oliver (1991), Suchman (1995) e Deephouse (1996) sugerem que a legitimidade é um fator fundamental para o crescimento e sobrevivência das organizações. Consequentemente, as empresas desenvolvem respostas estratégicas de âmbito institucional, dada a importância da legitimidade, sendo executadas pelos gestores das empresas (Castelló & Lozano, 2011).

Por outro lado, o conceito de responsabilidade social das empresas tem vindo a evoluir ao longo do tempo, adaptando-se às preocupações atuais (e.g., transparência, ética, direitos humanos). Da mesma forma, foi adaptado às características das diferentes organizações e partes interessadas para alcançar e estimular as empresas (voluntárias, obrigatórias), e dependendo da especialização do material a ser tra-

tado (universidade, organização). Consequentemente, neste momento, há uma proliferação de conceitos, teorias, abordagens e terminologias relacionadas com o tema da Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Este contexto implica a dificuldade de ter uma definição invariável no tempo e adaptável a esta pesquisa. Por esse motivo, é adotado na presente pesquisa o conceito relacionado com a RSE tendo por base a perspetiva de Sánchez-Fernández, Vargas-Sánchez e Remoaldo (2014). A responsabilidade social empresarial corresponde, assim, às práticas realizadas pelas empresas que vão além das obrigações legais da organização, ajudando a satisfazer as expectativas dos *stakeholders* (partes interessadas). Não é identificada como uma atividade filantrópica isolada, mas como uma atividade de gestão dentro da organização. A empresa deve ser pró-ativa, no sentido de assegurar alguns propósitos e resultados. Atualmente as empresas tendem a incorporar a RSE a partir da perspetiva do *Triple Bottom Line* (que usa a tripla dimensão económica, social e ambiental - Elkington, 1997).

No que diz respeito à ligação entre a Teoria Institucional e a Responsabilidade Social Empresarial importa recordar que a implementação de práticas de RSE nas organizações carece de apoio institucional, e que a probabilidade de que as partes interessadas recompensem um bom comportamento socialmente responsável (CSR) ou que punam um comportamento socialmente irresponsável é mínima (Brammer, Jackson & Matten, 2012). As empresas com maior possibilidade de adotar práticas de RSE são aquelas que estão envolvidas num diálogo institucionalizado com os sindicatos, empregados e outras partes interessadas. Se se oferece à empresa um enquadramento normativo, cognitivo e regulador adequado para adotar um comportamento socialmente responsável, as instituições dão sentido e estabilidade a tal comportamento (Scott, 1995). Consequentemente, o estudo da RSE é considerado relevante tomando como base a Teoria Institucional.

Vários autores têm utilizado, nas suas pesquisas, a Teoria Institucional, visando, sobretudo, a dimen-

são ambiental da RSE (Rivera, 2004; Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2012; Ganapathy, Natarajan, Gunasekaran & Subramanian, 2014).

Nesta pesquisa são estudadas as três dimensões da RSE (Elkington, 1997). Também é de grande interesse o momento socioeconómico em que foi realizado o estudo, uma vez que ambos os países estão a passar por uma crise económica. Por isso, é adequado associar este estudo à responsabilidade social, pois esta pode afetar a própria empresa e o seu ambiente.

2.2. Relação entre género e Responsabilidade Social

Arlow (1991), Lämsä, Vehkaperä, Puttonen e Pesonen (2008) e Alonso-Almeida (2013) defendem que as questões sociais e ambientais, no campo dos negócios, são mais importantes para as mulheres do que para os homens.

De acordo com Bear, Rahman e Post (2010) a maior diversidade de recursos constitui o maior potencial para promover opiniões positivas em matéria de RSE. Estes autores identificam que as mulheres são mais propensas a evidenciar essa diversidade. Hillman, Cannella e Harris (2002) salientam que as mulheres tendem a ter um nível mais elevado de instrução do que os homens e que as mulheres tendem a ganhar experiência de vários tipos antes de alcançar posições de *CEOs*. Isto acontece porque elas revelam uma variedade de experiências anteriores antes de alcançar esta posição, o que beneficia o *feedback* positivo da RSE. A diversidade de gestão de recursos e a representação das mulheres nesta posição têm um impacto positivo sobre os *ratings* de RSE da empresa (Bear, Rahman & Post, 2010). Também as mulheres são mais propensas a ser apoiadas por especialistas e pessoas influentes na comunidade (Hillman, Cannella & Harris, 2002), o que as torna mais prestigiadas junto dos *stakeholders*. Paralelamente, quando as mulheres assumem posições estratégicas nas empresas, estas tendem a

prestar mais atenção às minorias, gerando comportamentos socialmente responsáveis (Bear, Rahman & Post, 2010).

Também Williams (2013) ressalta que as mulheres têm maior sensibilidade à responsabilidade social empresarial. Por todos estes motivos, a partir da perspetiva da integração da dimensão de género, na gestão estratégica, as mulheres têm revelado um impacto positivo sobre a RSE.

3. Metodologia e Técnicas

Tendo por base estes pressupostos foi realizado um estudo nos hotéis de três, quatro e cinco estrelas da Galiza e no Norte de Portugal entre 2011 e 2014. Para a coleta de dados foi construído um questionário estruturado e adaptado para o objeto de estudo (os hotéis) e para os informantes, os gestores do hotel. O questionário foi adaptado para a língua oficial de cada um dos países (espanhol e português). Este foi dividido em diferentes secções, tendo sido construído a partir da revisão da literatura e de vários documentos e relatórios oficiais. A secção que contém as características sociodemográficas, classificação e categorização dos informantes e do objeto de estudo foi desenvolvida a partir dos relatórios elaborados pelo Instituto de Estudos de Turismo da Espanha, pela Conta Satélite do Turismo em Espanha e Portugal e pelo Instituto Galego de Estatística.

Na secção do contexto institucional foi usada a adaptação da escala validada por Kostova e Roth (2002), por Llamas-Sánchez, García-Morales e Martín-Tapia (2013) e por Vargas-Sánchez e Riquel-Ligero (2012) constituída pelos seguintes construtos de primeira ordem, apresentando um conjunto de *itens*, com base nas três pressões institucionais (DiMaggio & Powell, 1991):

- Pressão coerciva (Pc) - conhecimento das leis (Ag1), implementação das leis (Ag2), legislação (Ag3), acordos existentes (Ag4);

- Pressão Normativa (Pn) – obrigação moral (Ag5), harmonia com os valores ambientais (Ag6) e diretrizes sociais (Ag7);
- Pressão mimética (Pm) – conhecimento das práticas ambientais (Ag8), modelos (Ag9), imitação de práticas (Ag10) e conhecimento das práticas bem sucedidas (Ag11).

A escala de Responsabilidade Social Empresarial foi adaptada da escala proposta por Gallardo, Sanchez e Corchuelo (2013). Esta é composta por um construto de segunda ordem (RSE) que contém quatro construtos de primeira ordem.

A dimensão económica (RSEd), que é um construto de primeira ordem inclui:

- A qualidade dos produtos e serviços (Cg8); produtos e serviços que aderem aos padrões (Cg9); melhores níveis de preços (Cg10); informações precisas sobre produtos e serviços (Cg11) e direitos dos consumidores (Cg12).

A dimensão social (RSEs) é formada por um construto de primeira ordem:

- Qualidade do trabalho dos empregados (Cg1); salários dos empregados (Cg2g); criação de emprego (Cg3); formação (Cg4); políticas (Cg5); igualdade de oportunidades (Cg6) e mecanismos de diálogos utilizados (Cg7).

As questões ambientais (RSEm) subdividem-se em dois construtos:

- Práticas ambientais de predisposição (RSEmp): minimizam o impacto ambiental (Cg13) e o uso de produtos com impacto ambiental mínimo (Cg14);
- Práticas ambientais da ação (RSEmd): economizar energia (Cg15), fontes alternativas de energia (Cg16), redução do impacto do planeamento de investimentos (Cg17), redução das emissões (Cg18), resíduos (Cg19), embalagens recicláveis (Cg20).

Uma vez construído, o questionário foi revisado por três especialistas das áreas de gestão, da

responsabilidade social e do turismo. Depois de acrescentados os comentários dos especialistas realizou-se um pré-teste a dez gerentes de hotéis (cinco em Espanha e cinco em Portugal), durante o mês de abril de 2012. A recolha de dados decorreu de maio a agosto de 2012 usando diferentes meios (e-mail, fax, caixa postal, visitas pessoais e contacto telefónico).

A base de dados dos hotéis foi proporcionada pelo Turismo de Galicia e pelo Turismo de Portugal. A taxa de resposta foi de 30%, obtendo-se 109 respostas válidas (30% de 358 que correspondiam ao universo de hotéis), com um erro de 6%, onde $p=q=0,5$. As percentagens são consideradas adequadas porque o padrão mais exigente foi estabelecido com base no estudo de Vargas-Sánchez e Riquel-Ligero (2012), com uma taxa de resposta de 33%. Outros estudos revelaram taxas de resposta menores como as obtidas por Gallardo, Sanchez e Corchuelo (2013) e Llamas-Sanchez, Garcia-Morales e Martín-Tapia (2013), cujas percentagens variaram entre 5% e 21%.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram consideradas as seguintes hipóteses:

- H1. A pressão coerciva gerada por leis e outros regulamentos aplicáveis às atividades dentro da organização tem uma influência positiva sobre a adoção de práticas de RSE;
- H2. A aceitação de valores e normas nas organizações tem uma influência positiva sobre a adoção de práticas de RSE;
- H3. A imitação de práticas bem-sucedidas de RSE, segundo a percepção dentro das organizações, tem uma influência positiva sobre a adoção de tais práticas.

A partir da revisão da literatura, propusemos o seguinte modelo relacionado com as pressões do contexto institucional [pressão coerciva (Pc), pressão regulatória (Pn) e pressão mimética (Pm)] em termos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e com o objetivo de testar as hipóteses H1, H2 e H3, respetivamente. As hipóteses foram relacionadas com o modelo de investigação proposto na figura 1.

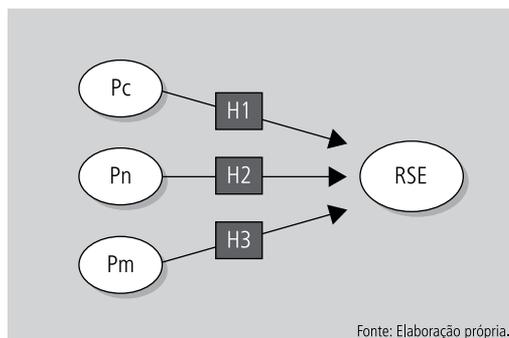


Figura 1 | Modelo de pesquisa proposto.

O modelo proposto é composto por um construto de segunda ordem (RSE), que contém quatro construtos de primeira ordem (RSEe, RSEs, RSEmp, RSEmd). O contexto institucional é composto por três construtos de primeira ordem, que correspondem às três pressões institucionais (Pc, Pn e Pm). No total, o modelo contém 31 indicadores. Este conjunto de variáveis observáveis foi obtido depois de testar a unidimensionalidade da escala, ou seja, os *itens* que permaneceram são aqueles que agregam valor aos fatores.

No sentido de verificar a construção dos conjuntos de variáveis (construtos) os primeiros dados foram coletados usando o pacote *Microsoft® Office* (versão 2003). Para a análise de fatores usamos o pacote estatístico SPSS (versão 18.0). Esta técnica permite reduzir a informação contida num conjunto de variáveis originais com perda mínima de informação (Nunnally, 1978).

Numa segunda etapa foi utilizado o *software* Visual-PLS para implementar a técnica de mínimos quadrados parciais (PLS), baseada na metodologia de modelos de equações estruturais (SEM), a qual exige a realização de um modelo de mensuração e de um modelo estrutural. No modelo de mensuração é analisada a confiabilidade individual dos *itens* pelo cálculo dos valores das cargas estimadas, mantendo-se todos os *itens* que atendem aos critérios estabelecidos por Falk e Miller (1992). Em seguida, o teste de confiabilidade dos construtos foi realizado, avaliando a consistência interna dos indicadores de acordo com Nunnally (1978). A avaliação da validade convergente, AVE, fornece a quantidade de variância dum constructo, satisfazendo os critérios estabelecidos por Fornell e Lacker (1981). Na análise do modelo estrutural foi analisado o poder preditivo do modelo usando a variância explicada (R²) segundo os critérios de Falk e Miller (1992). E com base em Chin (1998) foi analisada a força das hipóteses levantadas verificando os valores de coeficientes β .

4. Resultados e discussão

No que diz respeito às principais características demográficas dos gerentes do hotel a amostra foi constituída por 70% de homens e 30% de mulheres executivas. Com base nos estudos de Alonso-Almeida (2013), esta percentagem corresponde a uma amostra representativa. Apresentam-se no quadro 1 as principais características segundo o género.

Quadro 1 | Características segundo o género

Características		Homens	Mulheres
Habilitações literárias (%)	1.º ciclo do Ensino Básico (até 4 anos de escolaridade)	0	1
	3.º ciclo do Ensino Básico (até 9 anos de escolaridade)	4	5
	Ensino Secundário (10 a 12 anos de escolaridade)	16	15
	Ensino Superior (Bacharelato ou Licenciatura)	66	61
	Mestrado ou Doutoramento	11	15
Faixa etária (%)	18 a 35 anos	21	24
	36 a 45 anos	40	47
	46 a 55 anos	31	26
	56 e + anos	8	3
Características segundo a categoria de hotéis (%)	3 estrelas	53	52
	4 estrelas	38	45
	5 estrelas	9	3

Fonte: Elaboração própria com base nos inquéritos realizados.

Denota-se uma maior representatividade de mulheres em hotéis de 4 estrelas e no caso dos homens em hotéis de 5 estrelas. De seguida, apresentam-se os resultados obtidos após a aplicação da metodologia baseada na técnica de equações estruturais, mínimos quadrados parciais (PLS).

4.1.A análise dos modelos de mensuração

Dos 31 *itens* iniciais do modelo proposto obteve-se, depois de analisar a confiabilidade dos *itens* individuais, o modelo aplicado em homens diretivos (27 *itens*), e no modelo das mulheres diretivas permaneceram todos os *itens* iniciais. Tal ocorreu porque as variáveis que marcámos com um "X" não atingiram o valor estipulado, maior que 0.505, por Falk e Miller (1992) e, portanto, estas variáveis foram eliminadas.

Em relação à fiabilidade individual dos *itens* dos construtos do contexto institucional o quadro 2 apresenta os principais resultados.

Na pressão coerciva os *itens* mais representativos para as mulheres foram os que tiveram menos impacte em gerentes do sexo masculino. As mulheres deram mais importância ao conhecimento, tanto da lei como à sua aplicação, que foram os *itens* menos relevantes para os homens. Em ambos os casos, na pressão regulativa, a harmonia nos valores foi de grande importância. No caso da pressão mimética, os homens só consideraram o conhecimento das

Quadro 2 | Fiabilidade individual dos *itens* dos construtos do contexto institucional

Tipo de Pressão	Itens	Homens	Mulheres
Pressão coerciva (Pc)	Ag1	0,76	0,84
	Ag2	0,72	0,86
	Ag3	0,83	0,69
	Ag4	0,82	0,79
Pressão normativa (Pn)	Ag5	0,78	0,55
	Ag6	0,89	0,92
	Ag7	0,68	0,90
Pressão mimétrica (Pm)	Ag8	X	0,87
	Ag9	X	0,88
	Ag10	X	0,75
	Ag11	1,00	0,62

X - não atingiram o valor estipulado.

Fonte: Elaboração própria com base nos inquéritos realizados.

práticas sucedidas em RSE, e no caso das mulheres gerentes o mais importante foi o conhecimento dos modelos de RSE. Seguidamente, foi analisada a confiabilidade individual dos *itens* dos construtos que compõem a responsabilidade social (Quadro 3).

Na análise das dimensões da RSE, as mulheres gerentes deram mais importância à dimensão social e os homens à dimensão económica. No caso da dimensão económica, as mulheres sobressaíram mais ao nível do fornecimento aos clientes de produtos e serviços de alta qualidade. Os homens gerentes, na mesma proporção, também concederam importância à manutenção dos melhores preços em relação à qualidade oferecida. Na dimensão social, as mulheres relevaram a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e os homens estiveram mais preocupados com o estabelecimento de medidas específicas de conciliação laboral e estabelecimento de mecanismos de diálogo com os funcionários. Na dimensão ambiental, as mulheres associaram importância à redução das emissões, dos resíduos e à reciclagem de materiais e minimização do impacte ambiental. Por seu turno, os homens atribuíram importância sobretudo à minimização do impacte ambiental.

Quadro 3 | Fiabilidade individual dos *itens* dos construtos da responsabilidade social

Dimensão	Itens	Homens	Mulheres
Social (RSEs)	Cg1	0,78	0,91
	Cg2	0,70	0,88
	Cg3	0,71	0,61
	Cg4	0,68	0,83
	Cg5	0,80	0,86
	Cg6	0,70	0,88
	Cg7	0,80	0,87
Económica (RSEd)	Cg8	0,87	0,90
	Cg9	0,77	0,66
	Cg10	0,87	0,67
	Cg11	0,83	0,76
	Cg12	0,76	0,77
Práticas ambientais de predisposição (RSEmp)	Cg13	1,00	0,89
	Cg14	X	0,89
Práticas ambientais da ação (RSEmd)	Cg15	0,75	0,65
	Cg16	0,51	0,64
	Cg17	0,71	0,54
	Cg18	0,86	0,78
	Cg19	0,72	0,71
	Cg20	0,81	0,72

X - não atingiram o valor estipulado.

Fonte: Elaboração própria com base nos inquéritos realizados.

Uma vez verificada a fiabilidade dos *itens* apresentam-se, seguidamente, os resultados dos testes dos construtos refletivos (Pc, Pn, Pm, RSEs, RSEd, RSEmp, RSEmd) exceto o construto formativo (RSE) com base no estipulado por Sarabia et al. (1999).

De acordo com Nunnally (1978) a confiabilidade composta pelos construtos deve ser maior que 0,7 para estádios iniciais da investigação. Neste caso, os resultados segundo o género, com a representação M (mulheres) e H (homens) são:

Pc: 0,86 (H), 0,88 (M);
 Pn: 0,83 (H), 0,85 (M);
 Pm: 1,00 (H), 0,86 (M);
 RSEmd: 1,0 (H), 0,83 (M);
 RSEmp: 0,87 (H), 0,88 (M).

Outro teste ao qual se submeteram os dados foi a validade convergente (AVE), que deve exceder o valor de 0,5 proposto por Fornell e Lacker (1981). Neste estudo, também confirmámos que o AVE é mais elevado do que as correlações ao quadrado. Todos os construtos refletivos atendem para essa condição. Em seguida, são apresentados os resultados:

Pc: 0,61 (H), 0,63 (M);
 Pn: 0,62 (H), 0,66 (M);
 Pm: 1,00 (H), 0,62 (M);
 RSEmd: 1,0 (H), 0,78 (M);
 RSEmp: 0,54 (H), 0,51 (M).

4.2.A análise do modelo estrutural

Para testar as hipóteses foram analisados os coeficientes β . Para estas serem aceites o β deve ser maior que 0,2, de acordo com Chin (1998) e Vargas-Sánchez e Riquel-Ligero (2012). A relação entre os resultados e as hipóteses é apresentada a seguir:

H1: (Pc \rightarrow RSE): 0,30 (H), 0,38 (M);
 H2: (Pn \rightarrow RSE): 0,35 (H), 0,51 (M);
 H3: (Pm \rightarrow RSE): -0,04 (H), -0,27 (M).

Além disso, foi analisado o poder preditivo do modelo R^2 , que deve ser igual ou superior a 0,1

para ser considerado como adequado de acordo com Falk e Miller (1992). Os resultados satisfazem a premissa indicada, de acordo com os valores a seguir apresentados:

R^2 : RSE: 0,31 (H), 0,36 (M).

Conclui-se que se cumpre, neste estudo, o fenómeno do isomorfismo. A pressão regulatória exerce uma maior pressão sobre as práticas de RSE de acordo com a perspetiva de género, resultados que são coincidentes com os de Jennings e Zandbergen (1995). Embora seja necessário notar que, no modelo das mulheres gerentes, não há muita diferença entre a influência da pressão normativa e coerciva. Em ambos os casos, a hipótese H3 é rejeitada, já que a pressão mimética exerce pouca influência sobre o ambiente institucional.

5. Conclusões

No teste de hipóteses com base no modelo proposto, conclui-se que duas das três hipóteses são aceites (H1 e H2) e que deve ser rejeitada a hipótese H3. Na configuração das pressões que moldam o ambiente institucional, confirmou-se que a pressão normativa exerce mais pressão no caso dos hotéis administrados por homens e mulheres. Este resultado é consistente com os princípios defendidos por Jennings e Zandbergen (1995). A pressão coerciva exerce menos influência do que a normativa, sendo mais distante, no caso de mulheres gerentes. Sobressai ainda que a pressão institucional mimética não exerceu nenhuma influência, tratando-se de um resultado que não coincide com os obtidos por DiMaggio e Powell (1991) e Deephouse (1996). Com referência às hipóteses confirma-se que há um comportamento isomórfico em relação às práticas de RSE de acordo com o género (DiMaggio & Powell, 1991; Scott, 1995).

Neste último caso, pode-se concluir que os diretores dos hotéis não têm em consideração as

práticas de RSE bem sucedidas noutros hotéis. No contexto económico em que este estudo foi realizado, a corporação estava mais preocupada em obter resultados imediatos e em reduzir custos de todos os tipos. Em muitos casos, o objetivo dessas empresas era sobreviver, sem considerar o impacto que as suas decisões podem ter a médio ou a longo prazo.

Estudando com mais profundidade o conjunto de *itens* que conformam o ambiente institucional há pequenas diferenças neste contexto segundo o género. Nos hotéis gerenciados por mulheres o contexto institucional é vincado pela importância do conhecimento das leis e a sua implementação, harmonia com os valores do ambiente e o conhecimento dos modelos de responsabilidade social. No caso dos hotéis administrados por homens o ambiente institucional é marcado pela importância da legislação e acordos existentes e a harmonia das configurações do ambiente e conhecimento das melhores práticas de outros hotéis em RSE. No que se refere às dimensões da RSE, confirma-se que as mulheres dão mais importância às questões sociais do que os homens, em linha com os resultados obtidos por Williams (2003) e Alonso-Almeida (2013). Também se conclui que os homens dão mais importância à dimensão económica da RSE.

É de salientar o impacto positivo da inclusão das mulheres em posições de liderança em RSE, apoiado pelos seguintes argumentos: possuem uma bagagem profissional baseada na diversidade; são mais propensas a ser apoiadas por especialistas e pessoas influentes na comunidade (Hillman, Cannella & Harris, 2002), tendem a ter mais formação (Bear, Rahman & Post, 2010), tendem a ser mais sensíveis à RSE (Williams, 2003) e contribuem para a melhoria das classificações da RSE da empresa. Consequentemente torna-se necessário ajudar a promover as mulheres em cargos de gestão em empresas que apoiam a sua política com base no comportamento socialmente responsável.

Esta pesquisa apresenta um conjunto de limitações que constituem oportunidades para futuras

linhas de investigação. Uma das limitações está relacionada com o tamanho da amostra, não podendo generalizar os resultados para todo o país, Espanha ou Portugal. No entanto, esta pesquisa fornece informação útil para as empresas e estudos de género, turismo e responsabilidade social empresarial. Consequentemente, como uma oportunidade para futura linha de pesquisa salienta-se o estudo de áreas geográficas de maiores dimensões, sugerindo-se o alargamento do volume da amostra com o fim de comprovar se os mesmos resultados são alcançados. Além disso, seria mais apropriado coletar informações de mais partes interessadas (*e.g.*, clientes, funcionários, comunidade).

Referências

- Alonso-Almeida, M. (2013). Environmental management in tourism: Students' perceptions and managerial practice in restaurants from a gender perspective. *Journal of Cleaner Production*, 60(1), 201-207.
- Álvarez García, J., Vila Alonso, M., Fraiz Brea, J., & Río Rama, M. C. (2013). Análisis de las relaciones de dependencia entre los factores críticos de la calidad y los resultados. Sector de alojamiento turístico en España. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, 74-89.
- Arlow, P. (1991). Personal characteristics in college students' evaluations of business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 10(1), 63-69.
- Bastidas Bermúdez, E., & Moreno Freitez, Z. (2006). El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público: El caso Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. *Revista Universo Contábil*, 2(3), 104-118.
- Baum, J., & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187-219.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97, 207-221.
- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3-28.
- Castelló, I., & Lozano, J. (2011). Searching for New Forms of Legitimacy through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11-29.
- Chin, W. (1998). The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling. In G.A. Marcoulides (Ed), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Deephouse, D. (1996). Does isomorphism legitimate?. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.

- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. In W. Powell & P. DiMaggio, (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 63-82). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, (2 ed.). Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Falk, R., & Miller, N. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron Press.
- Fornell, C., & Lacker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistic. *Journal of Marketing Research*, 28(February), 39-50.
- Gallardo Vázquez, D., Sánchez Hernández, M., & Corchuelo Martínez-Azúa, M. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la Responsabilidad Social Corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Spanish Accounting Review*, 6(1), 11-23.
- Ganapathy, S., Natarajan, J., Gunasekaran, A., & Subramanian, N. (2014). Influence of eco-innovation on Indian manufacturing sector sustainable performance. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 21(3), 198-209.
- Hillman, A., Cannella, A., & Harris, I. (2002). Women and Racial Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ?. *Journal of Management*, 28, 747-763.
- Jennings, P., & Zandbergen, P. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(4), 1015-1052.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45, 215-243.
- Lämsä, A., Vehkaperä, M., Puttonen, T., & Pesonen, H. (2008). Effect of business education on women and men students' attitudes on corporate responsibility in society. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 45-58.
- Llamas-Sanchez, R., Garcia-Morales, V., & Martin-Tapia, I. (2013). Factors affecting institutional change: A study of the adoption of Local Agenda 21 in Spain. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1045-1070.
- Lopes, E. (Coord) (2010). *A constelação do turismo na economia portuguesa*. Mirandela: Edições Jornal Sol.
- Mellinger, M. (2014). Do nonprofit organizations have room for advocacy in their structure? An exploratory study. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 38(2), 158-168.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rivera, J. (2004). Institutional pressures and voluntary environmental behavior in developing countries: Evidence from the Costa Rican hotel industry. *Society and Natural Resources*, 17(9), 779-797.
- Sánchez-Fernández, M., Vargas-Sánchez, A., & Remoaldo, P. (2014). Institutional Context and Hotel Social Responsibility. *Kybernetes*, 43(3/4), 413-426.
- Sarabia Sánchez, F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Scott, W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Vargas-Sánchez, A., & Riquel-Ligero, F. (2012). Influence of the institutional context on the performance of golf courses, considering the natural environment. *Environmental Engineering and Management Journal*, 11(11), 2001-2012.
- Williams, R. (2003). Women on Corporate Boards of Directors and Their Influence on Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42, 1-10.