



# **MESTRADO**

## **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**A PRÁTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA DO SETOR  
HOTELEIRO EM MOÇAMBIQUE: ESTUDO DE  
CASO – HOTEL SOUTHERN SUN MAPUTO**

**CATARINA FILIPA DIAS DOS SANTOS**

**SETEMBRO 2020**



# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**A PRÁTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA DO SETOR  
HOTELEIRO EM MOÇAMBIQUE: ESTUDO DE  
CASO – HOTEL SOUTHERN SUN MAPUTO**

**CATARINA FILIPA DIAS DOS SANTOS**

**ORIENTAÇÃO:  
PROFESSOR DOUTOR PEDRO PICALUGA NEVADO**

**SETEMBRO 2020**

## **AGRADECIMENTOS**

No decorrer da elaboração desta dissertação, foi completamente imprescindível a presença e o apoio de determinadas pessoas. Desta forma, não poderei deixar de agradecer:

Ao meu orientar, Professor Doutor Pedro Picaluga Nevado por, desde o primeiro dia, se ter demonstrado inteiramente disponível para me ajudar e apoiar em todas as etapas deste trabalho.

À minha família: mãe, pai, avó e Tia Judite. Obrigada por me terem ajudado a chegar até aqui.

À minha querida Catarina por ter estado sempre presente quando precisei.

A todos os meus amigos pela força durante todo o processo.

Por último, quero agradecer a todos os que ocuparam um pouco do seu tempo para responderem às minhas entrevistas.

## RESUMO

Moçambique continua a ser um dos países mais pobres do mundo o que, conseqüentemente, o torna num povo muito dependente de ajudas externas (Cunguara, Benedito et. al 2010).

Quando se fala sobre as ajudas que chegam a este país, salientam-se, quase sempre, as ONGs estrangeiras que atuam no terreno com determinadas missões. Conseqüentemente, são poucas as vezes que se mencionam entidades hoteleiras que ajudam a melhorar as condições da população local.

Desta forma, destaca-se que as preocupações a nível social e ambiental por parte do setor de serviços, é algo relativamente recente, realçando que a implementação de estratégias ambientais e de responsabilidade social por parte dos hotéis se encontra em constante crescimento. (Chung Lai et al., 2009).

A presente dissertação pretende aprofundar o conhecimento relativo às práticas de Responsabilidade Social Empresarial no Setor Hoteleiro em Moçambique, com o objetivo de perceber de que forma é que a implementação de uma estratégia de RSE consegue, efetivamente, mudar de maneira positiva as condições de vida da população local e com que propósito é que o hotel Southern Sun Maputo decidiu investir neste tipo de atividade. Face ao exposto, a metodologia escolhida foi um estudo de caso do hotel referido anteriormente.

Relativamente à recolha de dados para a execução deste trabalho, foram realizadas entrevistas a diretores, clientes, fornecedores e parceiros da entidade hoteleira em estudo, o que permitiu dar resposta às questões de investigação.

Através da análise dos resultados obtidos, foi possível apurar que o hotel acredita que a implementação de uma estratégia de RSE é algo que deve fazer parte da mesma pois, uma entidade apenas pode crescer enquanto negócio através de pessoas internas e externas, levando a que, desta forma, seja possível fazer a diferença na sociedade.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial; Práticas socialmente responsáveis; Setor hoteleiro em Moçambique

## ABSTRACT

Mozambique is still one of the poorest countries in the world, which consequently makes it very dependent on foreign help. (Cunguara, Benedito et.al, 2010).

When talking about the help that arrives in this country, NGOs that work in the field with specific missions, almost always stand out. Consequently, hotel entities that help to improve the conditions of the local population are rarely mentioned.

In this way, it is highlighted that the social and environmental concerns in the service sector are relatively recent, emphasizing that the implementation of environmental and social responsibility strategies by the hotels is constatly growing. (Chung Lai et. Al, 2009).

The present dissertation intends to deepen the knowledge related to Corporate Social Responsibility practices in the hotel sector in Mozambique, with the objective of understanding how the implementation of and CRS strategy can effectively change the life conditions of the local population and for what purpose the Southern Sun Maputo Hotel decided to invest in this type of activity.

According to what I said before, the chosen methodology was a case study of the hotel mentioned above.

Regarding the collection of data for the execution of this work, I conducted some interviews with directors, clients, suppliers and partners of the hotel entity, which allowed me to answer the research questions.

Through the analysis of the obtained results, it was possible to verify that the hotel believes that the implementation of an CSR strategy is something that should be part of it, since an entity can only grow as a business through internal and external people, leading to, in this way, it is possible to make the difference in society.

**Key Words:** Corporative Social Responsibility; Socially responsible practices; Hospitality sector in Mozambique

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	8
2.1 O que é a responsabilidade social empresarial?.....	8
2.2 Vantagens da adoção de práticas de Responsabilidade Social Empresarial.....	12
2.3 A prática de Responsabilidade Social como estratégia empresarial.....	13
2.4 O setor hoteleiro e a Responsabilidade Social Empresarial em Moçambique.....	14
2.4.1 A Responsabilidade Social e a pobreza em Moçambique .....	14
2.4.2 O setor hoteleiro e a responsabilidade social.....	15
2.4.3 O setor hoteleiro em Moçambique e a resposta à responsabilidade social .....	17
3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	20
4. METODOLOGIA .....	21
5. ESTUDO DE CASO.....	24
5.1 Hotel Southern Sun Maputo .....	24
5.1.1 História e Caracterização Geral.....	24
5.1.2 Como é exercida a RSE em Moçambique?.....	24
5.1.3 Como é que a RSE exercida tem influenciado as condições de vida da população local? .....	29
5.1.4 Conclusão do Caso .....	31
6. CONCLUSÃO.....	32
6.1 Discussão e Conclusão.....	32
6.2 Limitações e Estudos Futuros.....	34
7. BIBLIOGRAFIA.....	35
8. ANEXOS.....	39

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Definições de RSE .....	10
-----------------------------------	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Guião de Entrevista – Diretor Geral Bruce Chapman.....	39
Anexo 2 - Guião Entrevista – Outros empregados .....	39
Anexo 3 - Guião Entrevista – Parcerias/Fornecedores .....	40
Anexo 4 – Guião Entrevista – Clientes.....	41

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**ONG** – Organização Não Governamental

**RSE** – Responsabilidade Social Empresarial

**F&B** – *Food and Beverage*

## 1. INTRODUÇÃO

A RSE tornou-se numa parte firme e irreversível na atividade das empresas, afirmando-se que um modelo de gestão aliado à prática de RSE, consegue agregar valor para as organizações. Srour (2000), afirma que a sociedade opta por valorizar aquelas que implementam este tipo de medida. Desta forma, as empresas começaram a adotar práticas de RSE como estratégia a longo prazo, de modo a maximizar os seus resultados.

Para Mintzberg (1983), a RSE torna-se indispensável na medida em que as decisões estratégicas de grandes empresas envolvem tanto consequências económicas como sociais, estando estas interligadas.

Conforme afirmado por Costa et al. (2011), cada vez mais é exigido um comportamento socialmente responsável por parte das entidades hoteleiras. Deste modo, Figueira e Dias (2011), constataam que a partir do século XXI se inicia uma fase de consolidação da RSE no Turismo e, conseqüentemente, os hotéis com o objetivo de estabilizarem a sua posição no mercado e de melhorar a sua imagem, começaram a criar novos programas de identidade organizacional, integrando a RSE como parte fulcral dessa estratégia (Martínez et al., 2014).

Assim, as entidades hoteleiras com cadeias internacionais e integradas em Moçambique – país extenso com, aproximadamente, 25 milhões de habitantes, onde cerca de 70% da população vive em áreas rurais (PNUD, 2018) – são valorizadas pelo seu impacto positivo no país através do seu investimento financeiro, bem com através da transferência de know-how num território com baixo nível de conhecimento técnico. (Alcobia, 2019).

A metodologia utilizada foi um estudo de caso do hotel Southern Sun Maputo. Desta forma, o objetivo deste trabalho final de mestrado é conhecer, em maior profundidade, a prática de RSE no setor hoteleiro em Moçambique estudando, em particular, a forma como o Hotel Southern Sun em Maputo consegue melhorar as condições de vida da população local através da implementação da sua estratégia de RSE, de forma a acrescentar conhecimento à ciência sobre este tema.



É possível afirmar que um dos motivos que me fizeram escolher este estudo é que esta ainda é uma matéria muito pouco analisada e desenvolvida, pelo que existe pouca informação disponível sobre a mesma. Para além deste, acredito que é um tema importante a ser estudado, uma vez que consegue ser uma mais valia do que diz respeito a melhorar a atividade dos estabelecimentos hoteleiros. A nível pessoal, sempre quis aplicar o meu conhecimento de forma a acrescentar valor à comunidade moçambicana por estar muito ligada à mesma desde que realizei missão durante 1 mês e meio em Entre-lagos, na província do Niassa, através da Associação Equipa d'África.

O trabalho está dividido em seis capítulos dispostos de forma a que possam simplificar a compreensão do tema escolhido. Após esta introdução, no segundo capítulo é descrita a revisão de literatura, onde consta a fundamentação teórica da matéria em estudo, nomeadamente: o que é a RSE; as vantagens da adoção de práticas de RSE; a prática de responsabilidade social como estratégia empresarial; e, por último, o setor hoteleiro e a RSE em Moçambique. No terceiro capítulo são apresentadas as questões de investigação, onde também são descritos os motivos que relevam a importância das mesmas. No quarto capítulo estão presentes a metodologia de investigação e os métodos utilizados para a recolha de dados. O quinto capítulo descreve o estudo de caso, pretendendo estudar a informação recolhida – através de um conjunto de entrevistas – sobre as práticas de RSE no Hotel Southern Sun, em Maputo. No sexto e último capítulo são apresentadas as conclusões, as limitações do estudo e sugestões para uma investigação futura.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 O que é a responsabilidade social empresarial?

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é dificilmente definida ou sintetizada, sendo que não existe um consenso a nível académico sobre o seu significado. Tendo em conta a área em que é abordada, a sua interpretação acaba por ser adaptada.

É possível afirmar que, em conformidade com o que acontece com determinados conceitos, não existe uma só definição deste termo. O que se pode dizer é que existem múltiplas definições que estão sempre em evolução, tal como é possível verificar na Tabela 1.

Em concordância com Marrewijk (2003), o problema reside na elevada quantidade de definições que, muitas das vezes, são inclinadas para interesses específicos e, desta forma, impedem o desenvolvimento do conceito.

A primeira definição de RSE é a de Bowen (1953) e marca o início da época moderna. Segundo o autor, este termo é caracterizado por “ser a obrigação que os gestores têm de implementar políticas, tomar decisões ou seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da sociedade onde estão inseridas.” Bowen considerava as empresas como importantes centros de poder e influência sobre o meio em que estivessem inseridas. Como consequência deste poder, os gestores estavam encarregues de assumir posturas éticas que estivessem de acordo com os valores morais e as expectativas da sociedade. Desta forma, o autor é considerado o pai da responsabilidade social (Luiz, 2016).

McGuire (1963), citado por Gadelha (2018, p.23), acabou por dar algum reforço a este conceito, dizendo que “A RSE pressupõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas, mas também determinadas responsabilidades para com a sociedade.”

De acordo com Carroll (1999), a ideia de RSE é constituída entre o ano de 1900 e 1960, apoiando-se nos princípios básicos da filantropia. O autor afirma ainda que a década de 60 foi marcada pelas diversas tentativas de definir o conceito de uma forma mais precisa.

A década de 70, ficou assinalada por ser um período de difusão e aprofundamento do conceito. Segundo Sethi (1975), o termo RSE implica tornar irrepreensível o comportamento da empresa de modo a que este esteja de acordo com as normas sociais vigentes, valores e expectativas de *performance*. Por outro lado, Carroll (1979), citado por Coelho (2013), afirma que a responsabilidade social dos negócios abrange quatro responsabilidades principais: legal, ética, económica e discricionária/filantrópica. A responsabilidade legal diz respeito às expectativas que a sociedade impõe perante as empresas de forma a que estas, por sua vez, cumpram as suas obrigações de acordo com a estrutura legal em vigor. A responsabilidade ética refere-se ao comportamento apropriado por parte das empresas de acordo com as expectativas existentes na sociedade. A responsabilidade económica implica que a empresa tenha obrigações de maneira a ser produtiva e rentável. Por último, a responsabilidade discricionária/filantrópica transmite a vontade de que as empresas estejam empenhadas na melhoria do ambiente social.

Entre 1980 e 2000, o foco principal era procurar novas formas de operacionalizar ou medir a RSE.

No início do milénio, segundo o Banco Mundial (2002), citado por Rezende (2008, p.2), “A RSE é o compromisso empresarial de contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando em conjunto com os empregados e as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida, de modo a que seja algo bom tanto para a empresa como para o desenvolvimento”.

Na mesma lógica de pensamento, Dias (2012) diz que a RSE se caracteriza por ser um conjunto de práticas das empresas que fazem parte da sua estratégia e que tem como principal objetivo evitar danos e/ou gerar benefícios para todas as partes envolvidas na atividade da organização, adotando procedimentos coerentes para atingir esses fins e que devem resultar em benefícios tanto para a organização como para a sociedade.

De acordo com Coelho (2013), a RSE pode ser entendida como a preocupação dos gestores em tomar decisões que contribuam tanto para o bem-estar da sociedade como para o alcance de objetivos da organização.

Deste modo, e atualmente, segundo Luiz (2016, p.132), “A RSE trata-se de um movimento irrevogável, socialmente construído, e que caracteriza um dos instrumentos estratégicos da nova gestão empresarial.”

Melo et al (2019, p.231) complementa que “Quando se fala em RSE, fala-se de ética, de relação socialmente responsável por parte das organizações através das suas ações, das suas políticas, das suas atitudes para com todos os *stakeholders*. A RSE é, atualmente, vista como algo que diferencia uma empresa de todas as outras.”

**Tabela 1- Definições de RSE**

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Definição</b>
<b>Howard R. Bowen</b>	<b>1953</b>	“RSE é a obrigação que os gestores têm de implementar políticas, tomar decisões ou seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da sociedade onde estão inseridas.”
<b>Frederick</b>	<b>1960</b>	“A RSE implica uma postura pública com relação aos recursos económicos e humanos da sociedade, e disposição para utilizar esses recursos para fins sociais mais amplos e não apenas para interesses de poucos.”
<b>McGuire &amp; Keith Davis</b>	<b>1963/67</b>	“A RSE pressupõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade.”
<b>S. Prakash Sethi</b>	<b>1975</b>	“O termo RSE implica tornar irrepreensível o comportamento da empresa de modo a que este esteja de acordo com as normas sociais vigentes, valores e expectativas de <i>performance</i> .”
<b>Archie B. Carroll</b>	<b>1979</b>	“A RSE dos negócios abrange quatro responsabilidades principais: legal, ética, económica e discricionária/filantrópica.”
<b>Jones</b>	<b>1980</b>	“A RSE é a responsabilidade da empresa perante outros grupos da sociedade, além dos acionistas, e que vão para além da lei e de contratos.”
<b>Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável</b>	<b>1990</b>	“A RSE está relacionada com o desenvolvimento sustentável, sendo este composto pelo elemento económico, ambiental e empresarial, com o objetivo de potenciar o crescimento económico com base na preservação do ambiente, melhorando a qualidade de vida das pessoas. “
<b>Carroll</b>	<b>1999</b>	“A RSE é definida como implementação de decisões e ações de negócios, que vai para além do objetivo económico ou técnico primário da organização. “
<b>Banco Mundial</b>	<b>2002</b>	“A RSE é o compromisso empresarial de contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando em conjunto com os empregados e as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida, de modo a que seja algo bom tanto para a empresa como para o desenvolvimento”.
<b>Costa</b>	<b>2005</b>	“A RSE, como visão liberal, tem como objetivo exclusivo o lucro, sendo que este possibilitará às empresas contribuir de forma adequada para a sociedade com a riqueza gerada e

		através do pagamento dos respetivos impostos.”
<b>Ashley</b>	<b>2005</b>	“(…) A RSE pode ser definida como compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes, que afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico (...). Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.”
<b>Albuquerque</b>	<b>2009</b>	“A RSE é um instrumento que permite identificar tanto as práticas de responsabilidade social quanto os aspetos que as envolvem, como investimento, impacto, imagem e sustentabilidade.”
<b>Almeida</b>	<b>2010</b>	“A RSE assenta nas responsabilidades económicas, legais e éticas enquanto fontes que se estabelecem como princípios orientadores da ação das empresas e remete a responsabilidade filantrópica para o campo da ação da responsabilidade ética.”
<b>Yunus</b>	<b>2010</b>	“A RSE é outro termo que às vezes se confunde com negócio social. A RSE frequentemente designa um fundo beneficente destacado por uma empresa voltada para o lucro para fazer algo de bom na comunidade local. (...) Os programas de RSE são usados principalmente para construir a imagem de uma empresa, promover a ideia de que é uma “boa vizinha” ou uma “boa cidadã”.
<b>Carvalho</b>	<b>2011</b>	“A RSE deve ser vista como o sucesso económico com realização do homem ou o respeito ético diante do mundo com o qual a empresa se <i>relaciona</i> .”
<b>Dias</b>	<b>2012</b>	“A RSE é um conjunto de ideias e práticas das organizações que fazem parte da sua estratégia que tem como objetivo evitar prejuízos e/ou gerar benefícios para todas as partes envolvidas na atividade da empresa, adotando métodos racionais para atingir esses fins e que devem resultar em benefícios tanto para a organização como para a sociedade.”
<b>D’Aprile e Mannarini</b>	<b>2012</b>	“A RSE é o construto que descreve a relação entre as empresas e a sociedade.”
<b>Coelho M. de F.</b>	<b>2013</b>	“RSE pode ser entendida como a preocupação dos gestores em tomar decisões que contribuam tanto para o bem-estar da sociedade como para o alcance de objetivos da organização.”
<b>Carmo Luiz</b>	<b>2016</b>	“A RSE trata-se de um movimento irrevogável, socialmente construído, e que caracteriza um dos instrumentos estratégicos da nova gestão empresarial.”
<b>Melo et al.</b>	<b>2019</b>	“Quando se fala em RSE, fala-se de ética, de relação socialmente responsável por parte das organizações através das suas ações, das suas políticas, das suas atitudes para com todos os <i>stakeholders</i> . A RSE, atualmente, é vista como algo que diferencia uma empresa de todas as outras.”

**Fonte:** Elaborado pela mesma com base nos respetivos autores

## **2.2 Vantagens da adoção de práticas de Responsabilidade Social Empresarial**

Ao longo dos últimos anos, tem sido exercida alguma pressão sobre as empresas, afirmando que estas devem assumir um papel mais vasto e um comportamento ético perante a sociedade, deixando de ter apenas em consideração a maximização do lucro (Bertoncello & Júnior, 2007).

Desta forma, a responsabilidade social deve ser vista como algo que tem de fazer parte de uma empresa pois, se esta conseguir gerir da melhor forma possível as suas ações, poderão, conseqüentemente, surgir benefícios para a organização como o aumento de valor da empresa, a retenção dos melhores colaboradores, a criação de uma cadeia com fornecedores socialmente responsáveis e uma melhoria significativa na imagem da entidade, tanto interna como externamente.

Srour (2000), afirma que num mercado competitivo, a sociedade tem valorizado bastante as empresas éticas, fazendo com que estas tenham optado por investir em ações de responsabilidade social.

Atualmente, uma empresa socialmente responsável, deve ter presente algumas características básicas quando opta por investir nesta estratégia de gestão, nomeadamente, o reconhecimento do impacto que as suas atividades causam na sociedade na qual está inserida; a gestão eficaz dos impactos económicos, sociais e ambientais das suas operações, tanto a nível local como global; prática das suas ações em parceria com o governo; comprometimento com a comunidade; envolvimento dos trabalhadores nestas ações bem como todos os seus *stakeholders* (Oliveira, 2001).

Mas, embora exista uma grande vontade em investir nestas ações, de acordo com Dias (2012) a maior preocupação dos gestores é a viabilidade dos custos para este investimento.

No seguimento, é possível afirmar que advêm muitas mais valias de uma gestão socialmente responsável, especialmente, ganhos. De acordo com Neto e Fróes (Citado em Guedes, 2000, p.56), os ganhos provenientes da responsabilidade social resultam no chamado retorno social institucional que

“(…) ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em ações sociais, e o desempenho da organização obtém o reconhecimento público, tendo como consequência o aumento da sua participação no mercado e, posteriormente, das suas vendas”.

Mesmo que seja questionada a efetividade dos projetos de responsabilidade social empresarial, a própria ideia já contribui para produzir resultados positivos tanto para a organização como para a sociedade. (Bohdanowicz & Zientara, 2008).

### **2.3 A prática de Responsabilidade Social como estratégia empresarial**

Segundo Gendron (2000) e Jones (1996) são múltiplas as abordagens utilizadas para tentar justificar o conceito de RSE, tais como: a Abordagem Ética ou normativa; Social ou Contratual e a Estratégica. A Abordagem Ética, baseia-se na ideia de que as empresas e as suas atividades estão sujeitas a um julgamento ético, ou seja, a organização tem de agir de forma socialmente responsável porque, sendo isto o correto, é o seu dever fazê-lo. A Abordagem Contratual deixa implícito que, enquanto instituição social, a empresa é criada para desempenhar determinadas funções em conjunto com a sociedade; a sua legitimidade depende do correto cumprimento dessas funções. Por fim, a Abordagem Estratégica que procura fornecer ferramentas práticas de gestão, capazes de melhorar o desempenho ético e social da empresa, sendo que a informação apresentada sobre esta abordagem, baseia-se em três argumentos principais, como o facto de a empresa poder tirar proveito das oportunidades de mercado decorrentes de transformações dos valores sociais; a noção de que o comportamento socialmente responsável pode garantir-lhe uma vantagem competitiva; e a capacidade de perceber que uma postura proativa permite antecipar-se a novas leis ou até mesmo evitá-las.

Montana e Charnov (1998) e Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000) aportam ainda que existem três níveis diferentes de abordagem da RSE a serem adotados como ações das empresas em relação às suas necessidades sociais, detalhadamente, a Abordagem da Obrigação Social que é caracterizada pelo comportamento socialmente responsável de uma empresa, e que procura o lucro

dentro das restrições legais impostas pela sociedade; a Abordagem da Reação Social que considera as empresas como reativas pois, ao serem pressionadas por determinados grupos, acabam por reagir de uma forma voluntária ou involuntária, de forma a satisfazer aquilo que a sociedade impõe; e a Abordagem da Sensibilidade Social que se caracteriza por comportamentos socialmente responsáveis mais antecipados e preventivos do que reativos e reparadores.

É possível afirmar que a RSE, ao invés de ser reconhecida em termos de gestão de marca, deve ser considerada como um princípio fundamental que determina o *modus operandi* da empresa, acabando por influenciar as decisões e processos da organização. (Bohdanowicz & Zientara, 2008).

Assim sendo, a RSE ganha carácter estratégico a partir do momento em que existe uma relação benéfica entre o sucesso da empresa e o sucesso da sociedade acabando por gerar um valor mútuo e, desta forma, a RSE passa a ser vista como um elemento extremamente necessário para as empresas. Para além disto, é fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva (Pessoa et.al, 2009).

A necessidade de tomar a estratégia em consideração, é justificada a partir do momento em que a RSE se torna indispensável para uma empresa tendo em conta que as decisões estratégicas das grandes organizações envolvem tanto consequências económicas como sociais, acabando por estar interligadas. Desta forma, as empresas começaram a adotar práticas de RSE como estratégia de longo prazo, de modo a maximizar os seus resultados. (Lourenço A. & Schroder D., 2003).

## **2.4 O setor hoteleiro e a Responsabilidade Social Empresarial em Moçambique**

### **2.4.1 A Responsabilidade Social e a pobreza em Moçambique**

Moçambique é um país localizado na costa oriental do continente africano, e destaca-se pela sua população jovem e economia crescente. (Azevedo & Chiundila, 2018).



O país iniciou uma longa caminhada há 45 anos com a independência nacional acontecida em 1975, esta que ficou marcada por uma sequência de crises, sendo que a introdução de diversas políticas, levaram Moçambique a um estado de pobreza absoluta, dívidas incontornáveis e, conseqüentemente, uma elevada dependência económica dos países ocidentais (Matsinhe, 2011).

Moçambique sofreu algumas alterações político-económicas desde finais da década de 1980. Estas, por sua vez, ocorreram em simultâneo com abundantes descobertas de recursos naturais, acabando por captar a atenção das grandes organizações multinacionais para investir no país.

Pela ausência de experiência e leis nacionais para lidar com as multinacionais, Moçambique tem aplicado mecanismos legais para definir a sua relação com estas entidades. Foi a partir deste relacionamento que surgiram conceitos como a RSE, algo que não era comum no modelo de economia centralizada.

A partir do ano 2000, tem início um grande debate, cujo objetivo era reconhecer de que forma é que os grandes projetos implementados em Moçambique poderiam contribuir para a economia do país e para a diminuição da pobreza. (Massapa, 2017)

O autor diz ainda que o governo moçambicano afirma que os grandes projetos devem, essencialmente, promover o desenvolvimento económico e social das comunidades, incentivando as empresas a incluir na sua estratégia de RSE, planos de desenvolvimento local, fazendo com que haja estimulação social e económica, visando a criação de emprego e o aumento da qualidade de vida. Conseqüentemente, este será um instrumento de combate à pobreza.

#### **2.4.2 O setor hoteleiro e a responsabilidade social**

O impacto gerado pelas entidades hoteleiras no ambiente em que atuam, faz com que seja importante debater temas como a RSE neste setor (Ghaderi, 2019). Desta forma, é exercida alguma pressão sobre os hotéis, para que estes contribuam para o aumento da valorização da cultura local, consideração pelo

meio ambiente, criação de novos postos de emprego, entre outros. (Coelho, 2013)

Foi a partir da década de 90 que determinadas entidades hoteleiras – muitas delas com cadeias internacionais – foram as primeiras a introduzir e utilizar políticas de RSE (Bohdanowicz & Zientara, 2008). Atualmente, segundo Kucukusta et al. (2013), citado por Ghaderi (2019), grupos hoteleiros multinacionais como a Accor, Hilton e Marriott já implementaram ações de RSE, incluindo atividades como a conservação de água e energia, reciclagem e melhorias diretas na comunidade onde atuam.

Coelho (2013) afirma que o setor hoteleiro procura, cada vez mais, causar impacto na percepção do turista sobre a entidade através da diferenciação e sustentabilidade dos seus serviços, sendo que esta forma de pensar só foi recentemente incluída como estratégia deste setor. Citado por Ghaderi (2019), a RSE tornou-se parte integrante das entidades hoteleiras (Smith & Ong, 2015) e é usada como uma ferramenta estratégica de marketing (Luck & Bowcott, 2009).

Para que as entidades que atuam no setor hoteleiro percebam de que forma é que podem minimizar os impactos da sua atividade, é necessária a utilização de conceitos como responsabilidade social empresarial, pois esta pode contribuir para a competitividade hoteleira, através da redução de gastos, da melhoria da imagem da empresa e do retorno económico, aumento do lucro e do valor da mesma (Orlitzky, 2003), sem esquecer as questões ambientais e socioculturais (Coelho, 2013).

Gil et al. (2001), citado por Ghaderi (2019) afirma que não existe uma relação predefinida entre a RSE e a performance do estabelecimento hoteleiro e até mesmo se os gastos neste tipo de estratégia podem ou não ser prejudiciais para a entidade. Afirma-se que medir as mudanças diretas e indiretas destas ações é uma tarefa muito desafiadora (Goll & Rasheed, 2004), uma vez que os diretores dos hotéis ainda vêem a estratégia de RSE como algo a ser feito a curto prazo ao invés de aplicarem um compromisso a longo prazo de modo a torná-la mais eficaz.

É possível verificar que já existe uma lista moderada de hotéis que oferecem informação ao seu cliente sobre as suas iniciativas em relação às

práticas de responsabilidade social (Bohdanowicz & Zientara, 2008).

Assim sendo, o autor sublinha que os hóspedes valorizam, cada vez mais, hotéis que implementam práticas de responsabilidade social, embora este ainda seja um tema pouco presente na vida das pessoas, neste caso, dos clientes, mas que está em ascensão.

### **2.4.3 O setor hoteleiro em Moçambique e a resposta à responsabilidade social**

O turismo em Moçambique teve notoriedade com a criação do Ministério do Turismo no ano 2000, sendo que se começou a olhar para este tema tendo em conta diversas vertentes como a económica, social, cultural e ambiental. (Azevedo & Chiundila, 2018).

É constatado pelo autor que, de acordo com o Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique – 2004/2013, “A atividade turística e os empreendimentos a esta ligados neste país deverão primar pelos princípios da sustentabilidade e responsabilidade social, sejam eles o equilíbrio ambiental, a justiça social e/ou a viabilidade económica.”

Desta forma, as entidades hoteleiras com cadeias internacionais e integradas em Moçambique, são valorizadas pelo seu impacto positivo no país através do seu investimento financeiro que catapulta a qualidade da atividade turística local para padrões internacionais, bem com através da transferência de know-how num território com baixo nível de conhecimento técnico e da rede de contactos estabelecida com os principais operadores turísticos globais, fazendo com que este seja um país inserido na rota turística internacional. Para além destes fatores, também é de valorizar a oferta de serviços com uma maior segurança e qualidade (Alcobia, 2019).

É ainda importante salientar que a importância do turismo para a economia moçambicana é grande, demonstrando potencial de crescimento no PIB do país (atualmente, 7%). Desta forma, o aumento do eixo de serviços permite a criação de novos postos de emprego e, conseqüentemente, aumenta a capacidade financeira da população, demonstrando que os investimentos

realizados no setor do Turismo são essenciais para diminuir a desigualdade social e para que o país continue a aumentar a sua oferta de trabalho (Lusa, 2019).

No seguimento, sublinha-se que embora haja um aumento na oferta de postos de emprego e que, por sua vez, possam ser uma mais-valia para o país, ainda demonstra ser um problema, pois grande parte da mão-de-obra formalmente empregada nos hotéis, é proveniente da África do Sul ou de países vizinhos (Azevedo et al, 2014).

Embora todos os fatores que foram demonstrados a favor do investimento neste setor, Moçambique ainda enfrenta um elevado preconceito por parte das pessoas quando se fala em realizar turismo em África.

Salienta-se que os principais problemas que afetam a economia relacionada com o turismo em Moçambique, estão relacionados com a mão-de-obra sem qualificação no setor do turismo; setores públicos ineficientes dificultando a integração do país no mapa internacional do turismo; baixa interação entre o setor público e privado, desfavorecendo o crescimento do setor; espaços turísticos com uma infraestrutura muito reduzida; transporte aéreo com valores muito elevados, principalmente a partir da Europa; aposta na importação em escalas muito grandes, reduzindo a produção de produto interno e diminuindo a autenticidade.

Evidencia-se que Moçambique tem um elevado potencial turístico, especialmente no que diz respeito às águas limpas e transparentes das suas praias (destacando a possibilidade de realizar mergulho); à gastronomia local; à pesca desportiva derivada da biodiversidade marinha; às paisagens exóticas como é o caso das florestas nas dunas junto às praias; e ao clima tropical húmido. Estas potencialidades aliadas a infraestruturas básicas e acessibilidades mais desenvolvidas, bem como a ferramentas de valorização dos destinos turísticos, faz com que este seja um país com tudo para dar certo relativamente à implementação de práticas de RSE no setor hoteleiro (Siteo, 2017).

Desta forma, as cidades com maior atividade hoteleira no país são: Maputo, Inhambane, Tofo, Bilene, Ilha de Moçambique, Mecúfi, Pemba, Nampula e Beira, atraindo turistas, principalmente, devido ao ecoturismo, à

diferente cultura e gastronomia, bem como por motivos de negócios. Nestas cidades, os tipos de hotéis existentes são *eco resorts* e de categoria *business*.

### 3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Esta dissertação tem duas questões de investigação, às quais procuro dar resposta, e que guiarão todo o trabalho, sendo elas:

- i. Como é que um hotel em Moçambique aplica a RSE?
- ii. Como é que a RSE exercida tem influenciado as condições de vida da população local?

Relativamente à primeira questão, considero que esta seja importante para o estudo deste tema pois, permitirá compreender de que forma é que um hotel com atividade em Moçambique implementa práticas de RSE, bem como perceber em que se baseia esta organização quando escolhe a sua estratégia de RSE, ou seja, como escolhe quem ou o que quer ajudar, o que tem em consideração quando decide fazer um investimento social e qual é a sua verdadeira intenção nessa escolha.

No que respeita à segunda questão de investigação, esta tem como objetivo entender de que forma é que a estratégia de RSE aplicada pela entidade hoteleira muda, efetivamente, as condições de vida da população local, ou seja, que melhorias são feitas para que a comunidade sinta que está a ser ajudada de alguma forma.

#### 4. METODOLOGIA

Como referido na introdução, o objetivo deste trabalho é conhecer, em maior profundidade, a prática de RSE no setor hoteleiro em Moçambique, acrescentando conhecimento à ciência sobre este tema.

Para Richardson (1989, p.29) “(...) metodologia de pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenómenos”. Selltiz et al. (1965) defendiam ainda que a aplicação de métodos de pesquisa poderia trazer resultados, nem sempre satisfatórios, mas, com certeza, fidedignos.

Desta forma, e em função do objetivo traçado e das questões de investigação a que procuro dar resposta, acredito que a abordagem metodológica mais interessante e justificada, é a metodologia de estudo de casos, uma vez que possibilitará compreender melhor o assunto base do meu estudo e como é que é trabalhado em Moçambique.

Segundo Yin (1994), e citado por Nevado (2008), afirma-se que “Estudo de casos é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de informação”.

Neste sentido, irei trabalhar um estudo de caso concreto que será o Hotel Southern Sun em Maputo, de forma a perceber como é aplicada a sua estratégia de RSE e como é que esta, por sua vez, consegue mudar algo na comunidade local. Sobre este, existe: uma caracterização geral, as respostas às questões de investigação e uma conclusão.

A escolha deste hotel baseou-se no facto de querer bastante aplicar o meu estudo sobre a comunidade moçambicana por ter uma forte ligação com este país, por fazer parte de um grupo hoteleiro de renome, a Tsogo Sun, e por ser reconhecido pelo seu serviço de excelência classificado, maioritariamente, através do *feedback* dos seus clientes nas plataformas online.

Deste modo, e de maneira a suportar a metodologia escolhida, utilizarei os

métodos de pesquisa exploratória e descritiva, com recurso a dados qualitativos.

A pesquisa exploratória é caracterizada pela pesquisa de informações disponíveis sobre o tema, neste caso, sobre a RSE. Segundo Boente & Braga (2004), este tipo de pesquisa consiste na investigação de algum objeto de estudo que possui poucas informações.

Relativamente à pesquisa descritiva, esta é utilizada para descrever as características do fenómeno de estudo e registar a maneira como ocorre, sendo também realizado um levantamento bibliográfico (Dalfovo et al., 2008).

As fontes de informação são de carácter qualitativo. Segundo Richardson (1989), a fonte de carácter qualitativo é aquela que não é traduzida em números, na qual se pretende averiguar a relação da realidade com o objeto de estudo, obtendo diversas interpretações de uma análise indutiva.

Neste trabalho, será feito um levantamento bibliográfico através de uma revisão de literatura proveniente de análise de documentos de diversos autores que, segundo Pádua (2019), tem como funcionalidade dar a conhecer o que já foi produzido e registado em relação ao tema de pesquisa.

Realizar-se-ão várias entrevistas: uma ao Diretor Geral do hotel, bem como ao Diretor de F&B, três a clientes, uma a uma parceria e, por fim, uma entrevista a uma associação que é ajudada pelo hotel. Estas terão como objetivo obter informações detalhadas sobre o estudo de caso, nomeadamente a caracterização geral do hotel, as áreas de atuação e principais realizações sociais, os procedimentos utilizados no desenvolvimento de projetos na comunidade e qual a sua sustentabilidade, o volume de investimentos sociais utilizados, e de que forma é que a estratégia de RSE implementada pelo hotel muda, realmente, algo na comunidade.

Segundo Ribeiro (2008 p.141), citado por Júnior (2011), a entrevista é "(...) a técnica mais pertinente quando o investigador quer obter informações a respeito do seu objeto de estudo que permitam conhecer mais sobre as atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento." O autor afirma ainda que a entrevista é uma forma de recolha de dados completa e eficaz, uma vez que permite aumentar o conhecimento com recurso a um período menor de tempo.

Desta forma, a escolha pela realização de entrevistas individuais baseou-se no facto destas conseguirem, através de uma número pequeno de entrevistados



de departamentos distintos, explorar uma determinada ideia, neste caso, as práticas de RSE do Southern Sun em Moçambique, permitindo a existência de uma triangulação de informação quer interna como externa, de modo a robustecer e tornar mais fidedigno o estudo de caso.

## 5. ESTUDO DE CASO

### 5.1 Hotel Southern Sun Maputo

#### 5.1.1 História e Caracterização Geral

A cadeia hoteleira Tsogo Sun que já conta com mais de 50 anos de história, é responsável por alguns hotéis de diversas marcas, tais como: Beverly Hills, Intercontinental Hotels & Resorts, Holiday Inn, Stay Easy, entre outras e, claro, a Southern Sun Hotels.

Assim surge o hotel Southern Sun Maputo. Caracterizado por ser uma entidade hoteleira relativamente recente, tem uma ótima reputação derivada ao seu excelente serviço e por ser o único hotel na praia nesta zona de Moçambique e a apenas 20 minutos do aeroporto.

Este estabelecimento hoteleiro tem 269 quartos e suites, totalmente equipados de forma a que o cliente possa usufruir do mesmo numa vertente mais relaxante ou mais efusiva. Tem tanto a capacidade de realizar simples *coffee-breaks* como também grandes eventos de entidades de renome, através das suas salas adaptáveis ou espaços escondidos apenas utilizados para celebrações discretas numa fantástica localização.

Com dois espaços para refeições, o *Deco's Bar & Terrace* e o restaurante *Evolve*, permite que o cliente possa disfrutar da cozinha moçambicana numa vertente requintada e *gourmet* ou simplesmente beber um *cocktail*.

O hotel Southern Sun Maputo tem um vasto leque de atividades disponíveis para os seus hóspedes através de parcerias com empresas de *transfers*, *tours* e *day trips*, bem como atividades na piscina, no ginásio ou uma ida ao salão de cabeleireiro privado. Para além destas atividades, a entidade oferece a estadia a todos os menos de 18 anos. (Southern Sun Maputo, 2020)

#### 5.1.2 Como é exercida a RSE em Moçambique?

Ao iniciar as entrevistas, a primeira pergunta questionava a cada entrevistado aquilo que entendia por RSE.

O Dr. John Rutherford, Diretor de *F&B*, descreve a RSE como uma ferramenta que permite alavancar a comunidade através de programas e

iniciativas corporativas. Por sua vez, Bruce Chapman, Diretor Geral, refere que “(...) é uma filosofia de negócio e parte da estratégia que estabelece um conjunto de atividades estruturadas com o objetivo de apoiar a comunidade em que atuam, a fim de garantir a sua sustentabilidade.” Para Morgan Borbe, Diretor Regional de Moçambique da organização *Operation Smile*<sup>1</sup> – entidade apoiada pelo hotel –, a RSE é “(...) o compromisso das empresas em fornecer algum alívio ao desenvolvimento de determinadas organizações, comunidades ou outras entidades que trabalham para tornar o mundo (ou parte dele) num lugar melhor.” Stephanie Von Allmen, membro da empresa Dana Tours – parceira da entidade hoteleira – resume que o conceito consiste numa pequena retribuição à comunidade e/ou meio ambiente. Já o cliente António Batel, primeiramente afirma que como não é da área de gestão, não conhece nenhuma definição académica, mas que crê ser a criação de valor para o meio ambiente onde uma empresa se insere. Benigno Suburane, também outro cliente, afirma que RSE “É o empenho das organizações em realizar atividades com uma conduta ética ou, por outro lado, um compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico.”

Por fim, o último cliente entrevistado, Kelven Quenesse, declara que a RSE “é a implementação de uma estratégia ética, ambiental e social por parte das empresas, visando o desenvolvimento da sociedade onde está inserida, ou seja, é a adoção de medidas ou ações internas e/ou externas para o bem-estar da sociedade. Esta responsabilidade tira as empresas do ponto de vista meramente geradora de lucros, tornando-a parte integrante da sociedade.”

De uma forma geral, é possível afirmar que as respostas foram bastante semelhantes entre si, relacionando-se com a revisão de literatura apresentada anteriormente, embora nenhum dos intervenientes tenha mencionado que não existe uma definição concreta para o conceito.

---

<sup>1</sup> A *Operation Smile* é uma das maiores organizações sem fins lucrativos com o maior número de médicos voluntários há 30 anos. Esta organização proporciona milhares de cirurgias seguras para pessoas que nasceram com deficiência labial.

Considera-se ainda que há uma determinada ligação com Melo et al (2019) que afirmam que “(...) quando se fala em RSE, fala-se de ética, de relação socialmente responsável por parte das organizações através das suas ações, das suas políticas, das suas atitudes para com todos os *stakeholders*. A RSE, atualmente, é vista como algo que diferencia uma empresa de todas as outras.”

Segundo o documento *Corporate Social Responsibility Standard (Policy and Procedures)* fornecido pela entidade hoteleira, as práticas de RSE do hotel Southern Sun Maputo são reconhecidas através da sua relação com os *stakeholders* e com as comunidades locais onde atuam. Afirmam estar comprometidos em desempenhar um papel sustentável no desenvolvimento do mercado onde operam, alinhando a visão e a missão ao seu comportamento enquanto entidade socialmente responsável.

O estabelecimento hoteleiro considera o investimento em responsabilidade social um dos principais pilares da boa cidadania corporativa, sendo parte integrante da estratégia BBEE – *Broad Based Black Economic Empowerment*<sup>2</sup> – do programa de RSE da cadeia Tsogo Sun e um componente essencial dos objetivos da empresa. Estes objetivos, por sua vez, são avaliados e reajustados anualmente. Desta forma, o hotel sublinha que deve gerir o impacto das relações com a comunidade e com o meio ambiente, de acordo com os princípios éticos descritos no código de conduta da empresa, sendo que, apesar de mencionarem a existência deste documento, o mesmo não se encontra no site, apenas citam que o código de conduta fornece orientações sobre determinadas questões, tais como: conflitos de interesses, doações, disseminação de informações confidenciais e cumprimento das leis em vigor<sup>3</sup>. A entidade hoteleira salienta ainda que deve comprometer-se a medir a eficácia e a sustentabilidade dos projetos e parcerias nos quais aplica o seu investimento em RSE, tendo em conta as metas de transformação da empresa e objetivos estabelecidos.

---

<sup>2</sup> BBEE – *Broad Based Black Economic Empowerment* – é uma forma de *empowerment* económico iniciado pelo governo sul-africano com o objetivo de distribuir riqueza por um espectro mais amplo da sociedade sul-africana.

<sup>3</sup> Liderança Ética e Eficaz Southern Sun Maputo <http://financiais.tsogosun.com/2017/effective-and-ethical-leadership.php>

Deve também aplicar este seu investimento de forma responsável e inovadora cumprindo os requisitos do grupo Tsogo Sun, com base em princípios que beneficiem tanto os projetos ajudados como o doador, neste caso, o hotel, o que vai ao encontro de Bohdanowicz & Zientara (2008) que afirmam que a ideia de RSE contribui para produzir resultados positivos para as partes envolvidas, ou seja, tanto para a sociedade como para a empresa. É ainda considerado um dever, o estabelecimento de orçamentos anuais de RSE, de acordo com as diretrizes orçamentais gerais, não esquecendo que todas as despesas associadas a este tipo de investimento estão sujeitas a aprovação por parte do diretor geral, Bruce Chapman, embora este, quando questionado sobre o volume de investimentos sociais da entidade hoteleira, não tenha sido concreto, não dando qualquer tipo de resposta a este respeito.

A implementação de uma estratégia de RSE no hotel está aliada ao facto de cada vez mais serem reconhecidas as suas vantagens, especialmente, no setor hoteleiro em Moçambique.

De acordo com os as respostas das pessoas abordadas, a prática de RSE no contexto apresentado, permite que a reputação da entidade hoteleira cresça, sendo uma forma de alavancar as vendas e, conseqüentemente, obter mais hóspedes e eventos. Permite ainda o desenvolvimento de parcerias, um potencial aumento do número de investidores e um envolvimento maior por parte dos funcionários nas atividades do hotel, traduzindo-se num melhor ambiente de trabalho e num aumento da conscientização no ambiente corporativo.

É salientado por todos os intervenientes que a efetivação de uma estratégia de RSE na organização é bastante importante na medida em que, para além de conseguirem aumentar a boa imagem da entidade hoteleira, estão também a ajudar a comunidade local pois, segundo Bruce, esta ação é parte integrante da cultura organizacional do hotel, sendo que tudo o que fazem tem como precedente cuidar da comunidade e do ambiente envolvente, o que vai de encontro a Melo et al (2019, pág.231) que afirma que ao falarmos de RSE, estamos a falar de ética, ou seja, de uma relação socialmente responsável por parte das empresas através das suas ações, políticas e atitudes para com todos os seus *stakeholders*.

Embora todos tenham referido diversos benefícios aliados à implementação deste tipo de prática, apenas os diretores John e Bruce conhecem a estratégia de RSE executada pelo Southern Sun Maputo, afirmando ainda que está em constante renovação e evolução consoante as necessidades da comunidade. Aos questionar outros empregados do hotel sobre este tema, todos responderam que não estavam autorizados a divulgar qualquer tipo de informação sobre a entidade hoteleira pois, apenas quadros superiores o podem fazer. Morgan e Stephanie referem que apenas conhecem, vagamente, algumas das organizações apoiadas pelo estabelecimento hoteleiro. Verifica-se ainda que nenhum dos clientes entrevistados está familiarizado com esta estratégia.

Desta forma, é abordado pelos clientes que a sua escolha pela entidade hoteleira não foi influenciada pelo facto de conhecerem a estratégia de RSE e, conseqüentemente, se identificarem com a mesma. Apenas Kelven que, embora declare que não teve em consideração a estratégia supracitada como meio de influência na sua escolha, valorizou um apoio ambiental fornecido pela organização perto do seu local de trabalho, não especificando a atividade em si.

Segundo Neto e Fróes, citado por Guedes (2000, p.56), quando grande parte dos consumidores privilegia a atitude de uma empresa por investir em ações sociais, a sua participação no mercado e as suas vendas aumentam por consequência, o que não se aplica no Southern Sun Maputo, uma vez que se verifica que a escolha dos clientes não se baseou no seu conhecimento das práticas de RSE por parte da entidade hoteleira o que, conseqüentemente, demonstra que, o facto do hotel não expôr as suas ações perante a comunidade local, pode diminuir o potencial de aumento das vendas. Segundo Bohdanowicz & Zientara (2008), já existe um lista de hotéis que oferecem ao cliente informação sobre as suas iniciativas sociais, o que não se verifica nesta entidade hoteleira, nem através do seu *website* ou *newsletters* via e-mail.

No que diz respeito a parcerias, Morgan refere que embora a única forma da organização *Operation Smile* estabelecer uma parceria com alguma empresa seja através do interesse demonstrado pela mesma em RSE, esta não está a par de detalhes sobre as práticas de RSE do Southern Sun Maputo, pelo que demonstra que este facto acaba por não ser completamente crucial para instituir uma parceria. Já Stephanie refere que na Dana Tours a sua condição principal

para estabelecer uma parceria com o hotel não está relacionada com a implementação de práticas de RSE, embora saibam que o hotel ajuda a comunidade local de alguma forma.

### **5.1.3 Como é que a RSE exercida tem influenciado as condições de vida da população local?**

É possível afirmar que a pobreza em moçambique é, de certa forma, generalizada, embora seja mais visível fora das grandes cidades, especialmente na província do Niassa e Cabo Delgado a noroeste e nordeste do país, respetivamente.

Os entrevistados quando questionados sobre a forma como a RSE pode fazer face à pobreza em Moçambique, tiveram respostas bastante semelhantes, onde afirmaram que é extremamente importante que todas as empresas tenham uma participação ativa na luta contra as dificuldades económicas do país, o que está de acordo com o Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique que refere que os empreendimentos ligados à atividade turística devem primar pelos princípios da RSE tais como a justiça social e a viabilidade económica. Sublinha-se que se todas as organizações apostarem numa estratégia de RSE e a aplicarem, será uma grande mais valia para a comunidade local quer através de iniciativas no âmbito da educação e formação, especialmente através da transferência de *know-how* num território com baixo nível de escolaridade (Alcobia, 2019), bem como através da criação de recursos financeiros, e de programas já implementados tais como os que são direcionados para o *empowerment* das mulheres moçambicanas. Segundo Kelven, uma empresa que pensa nos seus colaboradores, nos clientes e que se preocupa com a sociedade, desenvolve políticas para o aumento da atração turística, possibilita a criação de novos postos de trabalho e desenvolve medidas de proteção do ambiente, traduzindo-se numa fonte de combate contra a pobreza.

Morgan refere que as práticas de RSE por parte das empresas nunca conseguirão, individualmente, fazer face à pobreza presente no país. António Batel complementa dizendo que a RSE será sempre uma parte lateral desta

questão.

O Hotel Southern Sun Maputo investe em práticas de RSE por acreditar que uma empresa apenas pode ser sustentável e crescer enquanto negócio através das pessoas internas e externas. Desta forma, é esta crença que faz Bruce Chapman querer continuar a investir em RSE e a querer fazer a diferença na sua comunidade por acreditar que este investimento pode, realmente, mudar algo na mesma. É também através da sua vivência de 40 anos no continente africano que consegue afirmar que qualquer interação e ajuda na comunidade é positiva. John Rutherford afirma que aquilo que o hotel faz no âmbito da RSE segue o seu caminho e que “(...) cada bocadinho ajuda”, onde António Batel acaba por completar dizendo que “(...) em países como Moçambique onde os salários são muito baixos e os contextos familiares são muito precários, a RSE é de extrema importância”.

É ainda referido pelos intervenientes que este tipo de investimento pode, realmente, mudar algo na qualidade de vida da comunidade local e transformar positivamente a realidade social atual, sendo um fator importante para a mudança de consciência da população. Ainda assim, Morgan defende que, embora o facto de investirem em RSE consiga mudar um pouco as condições de vida da população, acaba por não ser o suficiente para combater os problemas de pobreza que Moçambique enfrenta diariamente.

Jonh Rutherford menciona que a entidade hoteleira recorre a um comité de forma a conseguir escolher que entidades irão ajudar, pelo menos, no ano corrente. Em contrapartida, Bruce Chapman afirma que, anteriormente, essa seleção era feita de acordo com um determinado propósito e de forma provisória, mas que atualmente, como têm uma nova diretora de recursos humanos, esta está a par dos procedimentos utilizados para esta escolha, embora não sejam referidos. Os restantes entrevistados quando questionados sobre a forma como o hotel escolhe quem quer ajudar e quais são as suas principais realizações sociais, todos responderam que não tinham conhecimento sobre estes temas, com exceção de Morgan que sublinhou que a entidade hoteleira ajudou a *Operation Smile* a providenciar mais de 150 operações, para além de saber que ajuda outras instituições.



É de salientar que a entidade hoteleira não costuma implementar projetos criados pela mesma, mas sim apoia entidades que já existem. Os diretores Bruce e Jonh mencionaram os projetos apoiados pelo hotel, tais como: a *Operation Smile*, o *Nando's Chicken* num projeto de prevenção da malária, um orfanato em Catembe cujo nome não foi mencionado, patrocínios culturais para música, fornecimento de uma sopa quente e pão para diversos orfanatos bem como toalhas e lençóis velhos, estágios no hotel, e apoio ao desporto. Apoiam, ainda, o Alto Comissariado da África do Sul, embora este não seja sediado em Moçambique.

#### 5.1.4 Conclusão do Caso

Ao realizar este estudo e com base na *desk research*, sinto que há pessoas não sabem bem o que significa a RSE uma vez que, em algumas das entrevistas, notei que as respostas poderiam ser muito semelhantes a definições encontradas na *internet*, o que me preocupa um pouco, sendo que este é um tema cada vez mais abordado pela sociedade, embora seja visível que não chega a todos da mesma forma. O mesmo se aplica à questão sobre as vantagens da RSE no setor hoteleiro em Moçambique, ou seja, algumas respostas também desmonstravam ser um pouco formatadas.

Acredito ainda que a implementação de práticas de RSE em entidades hoteleiras é um fator chave para o aumento de vantagem competitiva se o estabelecimento hoteleiro souber aproveitar todas as vantagens que advêm deste tipo de estratégia, nomeadamente, dar a conhecer a todos os seus *stakeholders* as suas ações sociais bem como a forma como estas são implementadas na comunidade, de maneira a que, efetivamente, consigam melhorar a imagem do hotel, aumentar o fluxo de vendas e, conseqüentemente, as receitas.

Como a RSE ganha carácter estratégico a partir do momento em que beneficia tanto a entidade hoteleira como a população local, confio que só através da aliança entre a estratégia de RSE e a estratégia de marketing é que tanto o hotel como as entidades ajudadas conseguem gerar um valor mútuo e assim fazer com que a RSE seja considerada um elemento fundamental e necessário para a organização.

## 6. CONCLUSÃO

### 6.1 Discussão e Conclusão

Como supracitado, o objetivo principal desta dissertação é conhecer, de forma mais detalhada, a prática de RSE no setor hoteleiro em Moçambique e de que forma é que consegue melhorar as condições de vida da população local, acrescentando conhecimento à ciência sobre este tema. Desta forma, o hotel Southern Sun Maputo foi escolhido como estudo de caso de modo a analisar este tema, recorrendo a um conjunto de perguntas pertencentes a uma entrevista.

De acordo com a revisão de literatura, a RSE não é facilmente definida, não existindo um consenso a nível académico sobre o seu significado, acabando por existir diversos conceitos que vão sendo modificados ao longo do tempo. Desta forma, é possível verificar que todos os entrevistados vêem a RSE de forma diferenciada entre si, mas que no seu conjunto remetem para o mesmo conceito, tal como é possível verificar na Tabela 1.

Salienta-se que as entidades hoteleiras com cadeias internacionais e integradas em Moçambique, são valorizadas pelo seu impacto positivo no país através do seu investimento financeiro (Alcobia, 2019). Consequentemente, o hotel Southern Sun Maputo não poderia ser exceção e demonstra que investe parte do seu capital em práticas de RSE que possam melhorar, de alguma forma, a sociedade onde estão inseridos, quer através de ajudas monetárias como é o caso da parceria que têm com a organização *Operation Smile*, quer através do fornecimento de bens alimentares a orfanatos próximos de Maputo, bem como no apoio a formação através de planos de estágio, potencializando o aumento do número de postos de trabalho e diminuindo o volume de população com poucos conhecimentos e que acaba por não seguir para o mercado de trabalho por falta de oportunidades. Esta questão, demonstra que, embora haja um aumento de oferta de emprego para indivíduos provenientes da África do Sul e países vizinhos que estão imigrados em Moçambique (Azevedo et al, 2014), a entidade hoteleira em estudo tenta fazer face a este problema contratando população local após formação devida.

De acordo com Gendron (2000) e Jones (1996) são múltiplas as

abordagens utilizadas para tentar justificar o conceito de RSE, tais como: a Abordagem Ética ou normativa; Social ou Contratual e a Estratégica. Assim sendo, é possível verificar que o hotel Southern Sun Maputo se guia pela Abordagem Estratégica uma vez que possui ferramentas práticas de gestão, capazes de melhorar o desempenho ético e social da empresa com o objetivo de usufruir de oportunidades de mercado decorrentes de transformações dos valores sociais com a noção de que o comportamento socialmente responsável pode garantir-lhe vantagem competitiva e melhorar a imagem da marca, de modo a alavancar as vendas.

É ainda possível afirmar que o hotel aposta na Abordagem da Sensibilidade Social que é caracterizada por comportamentos socialmente responsáveis mais antecipados e preventivos do que reativos e reparadores (Montana e Charnov, 1998 & Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2000), uma vez que, por escolha própria, avançaram com a implementação de uma estratégia de RSE sem serem alvo de pressão social.

Bohdanowicz (2008) afirma que, atualmente, os clientes dos hotéis valorizam cada vez mais entidades que implementem práticas de responsabilidade social, algo que, neste caso não se verificou. De acordo com as entrevistas realizadas, os clientes do hotel Southern Sun Maputo, não tiveram em consideração as práticas de RSE executadas pela entidade hoteleira aquando da sua escolha, revelando que, embora o autor sublinhe que é uma valorização em ascensão, demonstra ser um processo lento e que, na sua maioria, ainda não está presente nos ideais de escolha da população. O mesmo se aplica para parcerias realizadas entre outras empresas e o hotel, ou seja, não existe qualquer interesse em saber se a entidade hoteleira aposta em práticas de RSE por parte dos seus *stakeholders*, especialmente fornecedores, quando decidem formar esta aliança.

O autor refere que já existe uma lista moderada de hotéis que oferecem informação ao seu cliente sobre as suas iniciativas em relação às práticas de responsabilidade social. No seguimento, constata-se que, embora a entidade hoteleira em estudo afirme que transmite aos seus *stakeholders* as práticas de RSE que implementa na comunidade local, especialmente de acordo com a sua estratégia de Marketing, o mesmo não se verifica pois, de acordo com as

entrevistas realizadas, nenhum dos seus stakeholders conhece a forma como o hotel ajuda a sociedade, apenas têm alguma noção mas nunca especificam uma iniciativa em concreto, o que demonstra alguma controvérsia por parte da entidade.

Por fim, conclui-se que até mesmo dentro do ambiente organizacional, existem falhas de comunicação sobre a estratégia de RSE implementada pelo hotel especialmente na direção, o que não faz passar uma boa imagem interna neste tipo de entrevistas.

De um modo geral, é possível afirmar que é perceptível a vontade por parte do hotel em ajudar a comunidade local, e que embora faça transparecer que o faz para impor a sua imagem de forma positiva perante a sociedade e alavancar o valor da entidade, não todas as ferramentas que tem ao seu dispor para chegar a este seu objetivo.

## **6.2 Limitações e Estudos Futuros**

No que respeita a limitações, é de salientar que o processo de recolha de informação através das entrevistas realizadas foi um substancialmente complicado, na medida em que algumas das respostas, principalmente por parte de clientes moçambicanos, não foram ao encontro do espetável porque é notável que utilizaram meios de pesquisa exteriores para responder a determinadas questões, acabando por não ser uma prestação completamente honesta e pessoal por parte destes inquiridos.

Para estudos futuros, acredito que poderia ser interessante estudar o setor hoteleiro moçambicano na sua maioria para perceber se, para além do Hotel Southern Sun Maputo, existem mais entidades hoteleiras que também investem em práticas de RSE, como é que olham para este tema e se, eventualmente, melhoram as condições de vida da população local. Creio que também seria uma mais valia estudar a implementação de práticas de RSE na maior cadeia hoteleira portuguesa, neste caso, o Grupo Pestana e perceber de que forma é que uma marca com um grande nome e de nacionalidade portuguesa vê a RSE e a implementa naquele que é o nosso país.

## 7. BIBLIOGRAFIA

Alcobia O. (2019). Turismo, gestão hoteleira e desenvolvimento socioeconómico nos países em desenvolvimento: município de Inhambane, Moçambique. *Revista produção e desenvolvimento*, v.5, e3.64

Azevedo, F. et al. (2014). A internacionalização do turismo no mundo subdesenvolvido (Brasil e Moçambique): problematizando a sustentabilidade turística.

Bertoncello, S. & Junior J. (2007). A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. *FACOM*, nº17.

Boente & Braga (2004). Conceitos básicos de metodologia qualitativa. *DIEHL, Astor António*.

Bohdanowicz, P. & Zientara, P. (2008). Corporate Social Responsibility in Hospitality: Issues and Implications. A case study of Scandic. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 1502-2269.

Business for Social Responsibility (2000). Introduction to Corporate Social Responsibility. Disponível em: <http://www.khbo.be/~lodew/Cursussen/4eingenieurCL/>

Campbell, B. (2011). Corporate Social Responsibility and development in Africa: Redefining the roles and responsibilities of public and private actors in the mining sector. *Resources Policy*, ISSN: 0301-4207.

Carmo, L. (2016). Evolução da Responsabilidade Social Empresarial e a Introdução ao caso brasileiro. *Revista de Administração Geral*. V.1, n.2, p.118-137.

Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, n.4, 497-505.

Castelo-Branco C. (2010). Pobreza, riqueza e dependência de Moçambique: discussão crítica. *Livros IESE*.

Chung, L. & Parker, L. (2009). Managing Social and environmental action and accountability in the hospitality industry: A Singapore perspective. *Accounting Forum*, 46-53.

Cunguara, B. & Hanlon, J. (2010). O fracasso na redução de pobreza em Moçambique. *Development as State-making*, no 74.

Dahlsrud, A (2006). How Corporate Social Responsibility is defined: as Analysis of 37 Definitions. *Wiley InterScience*, 10.1002/ csr.132

Dalfovo et. Al (2008). Métodos Quantitativos e Qualitativos: Um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau*, v.2, n.4, p.01 – 13, Sem. II

Faria A. & Sauerbronn F. (2008). A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *RAP- Rio de Janeiro*, 42(1):07-33.

Feitosa, M. J. da S.; et al. (2014). Princípios da Responsabilidade Social Empresarial nas Relações “Empresa-Stakeholders” como Fonte de Vantagem Competitiva. *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, Vol.4, nº1, p.42-61.

Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. *Corporate ethics and corporate governance*, 173-178.

Ghaderi, Z.; Mirzapour, M.; Henderson, J. & Richardson, S. (2019). Corporate Social Responsibility and hotel performance: A view from Tehran, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 41-47.

Groibois, D. (2012). Corporate Social Responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 896-905.

Holcomb, J.; Upchurch R.; & Okumus, F. (2007). Corporate Social Responsibility: What are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.9, No 6.

Jesus, T. (2017) Ética e responsabilidade social. *DosAlgarves: A multidisciplinary e-journal*, 29.

Júnior, A. (2011) A utilização da técnica de entrevista em trabalhos científicos. *Evidência, Araxá, v.7, n.7, p.237-250.*

Kim, S. & Kim, D. (2016). The influence of corporate social responsibility, ability, reputation, and transparency on hotel customer loyalty in the U.S.: a gender-based approach. *Spring Plus, 5:1537.*

Kim Y.; Brodhag C. & Mebratu D. (2014). Corporate Social Responsibility driven innovation. *The European Journal of Social Science Research, Vol. 27, No.2, 175-196.*

Kreitlon, M. (2004). A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. *ENANPAD*

Lourenço A. & Schroder D. (2003). Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. *Instituto Ethos, Vol.2, p.77-119.*

Melo et al. (2019). Responsabilidade Social Empresarial. *Revista Insepe, Belo Horizonte, Vol.4, nº2, 224-239.*

Merwe, M. & Wocke, A (2007). An investigation into responsible tourism practices in the South African Hotel Industry. *Bus Manage, 38(2).*

Nevado, P. (2009). Estudo de casos: Um curso de ação na investigação em gestão. *Advance*

Oliveira, J.A. (2001). Responsabilidade Social em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de empresas, v.24, nº4, p.203-210, out./dez., 2001*

Pádua E. (2019). Método de pesquisa: Abordagem teórico-prática. *Papirus Editora 8544903150, 9788544903155*

Pessoa R.; Nascimento L.; Neves J. & Filho G. (2009). Estratégia e vantagem competitiva da responsabilidade social empresarial. *Gestão & Regionalidade, Vol.25 – Nº 74*

Rexhepi G.; Kurtishi S. & Bexheti G. (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation – The drivers of business growth. *Social and Behavioral Sciences, 532-541.*

Southern Sun Maputo (2019). Hotel in Maputo, Mozambique. Disponível em:[https://www.tsogosun.com/southernsunmaputo?utm\\_source=google&utm\\_medium=businesslisting&utm\\_campaign=hotel\\_southern-sun-maputo](https://www.tsogosun.com/southernsunmaputo?utm_source=google&utm_medium=businesslisting&utm_campaign=hotel_southern-sun-maputo)

Velasco, C.; García, C. & Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 77-87.

Wilson, V. (2016). Research Methods: Mixed Methods Research. *Evidence Based Library and Information Practice*, 275-277.

Zaccariotto C. (2015). Fases da responsabilidade social corporativa (RSC): A Evolução do conceito de RSC. *Caderno Profissional de Administração da INUMEP*, v.5, n.2, p.103-118



## 8. ANEXOS

### **Anexo 1 – Guião de Entrevista – Diretor Geral Bruce Chapman**

1. Para si, o que é a Responsabilidade Social Empresarial?
2. De acordo com a sua opinião, quais são as vantagens da implementação de práticas de Responsabilidade Social Empresarial no setor hoteleiro em Moçambique?
3. De que forma acha que a Responsabilidade Social Empresarial lida com a pobreza em Moçambique?
4. História e caracterização geral do hotel (política)
5. Quais são as áreas de operação do hotel?
6. Em que se baseou quando escolheu a estratégia de Responsabilidade Social Empresarial para o hotel? Na prática, qual é a estratégia implementada?
7. Acredita que a implementação de uma estratégia de Responsabilidade Social Empresarial é mesmo necessária para o hotel ou apenas o é por imposição da sociedade?
8. Porque decidiu investir em Responsabilidade Social Empresarial?
9. De que forma acredita que este investimento consegue, realmente, mudar algo na comunidade local?
10. Qual é o volume de investimentos utilizado?
11. Quais são as maiores conquistas sociais do hotel?
12. Como é que escolhe quem é quer ajudar na comunidade? Fá-lo regularmente?
13. Quais são os procedimentos utilizados para implementar projetos na comunidade local e qual é a sua sustentabilidade?

### **Anexo 2 - Guião Entrevista – Outros empregados**

1. Para si, o que é a Responsabilidade Social Empresarial?
2. De acordo com a sua opinião, quais são as vantagens da implementação de práticas de Responsabilidade Social Empresarial no setor hoteleiro em Moçambique?
3. De que forma acha que a Responsabilidade Social Empresarial lida

com a pobreza em Moçambique?

4. Conhece a estratégia de Responsabilidade Social Empresarial do hotel? Se sim, qual é?
5. Acredita que a implementação de uma estratégia de Responsabilidade Social Empresarial é mesmo necessária para o hotel ou apenas o é por imposição da sociedade?
6. De que forma acredita que o investimento em Responsabilidade Social Empresarial consegue, realmente, mudar algo na comunidade local?
7. Sabe de que forma é que o hotel escolhe quem é que quer ajudar?
8. Quais são as maiores conquistas sociais do hotel?
9. Com que regularidade é que o hotel ajuda a comunidade local através de práticas de Responsabilidade Social Empresarial?
10. Quais são os procedimentos utilizados para implementar projetos na comunidade local e qual é a sua sustentabilidade?

### **Anexo 3 - Guião Entrevista – Parcerias/Fornecedores**

1. Para si, o que é a Responsabilidade Social Empresarial?
2. De acordo com a sua opinião, quais são as vantagens da implementação de práticas de Responsabilidade Social Empresarial no setor hoteleiro em Moçambique?
3. De que forma acha que a Responsabilidade Social Empresarial lida com a pobreza em Moçambique?
4. Conhece a estratégia de Responsabilidade Social Empresarial do hotel? Se sim, qual é?
5. Acredita que a implementação de uma estratégia de Responsabilidade Social Empresarial é mesmo necessária para o hotel ou apenas o é por imposição da sociedade?
6. De que forma acredita que o investimento em Responsabilidade Social Empresarial consegue, realmente, mudar algo na comunidade local?
7. Sabe de que forma é que o hotel escolhe quem é que quer ajudar?
8. Quais são as maiores conquistas sociais do hotel?
9. Com que regularidade é que o hotel ajuda a comunidade local através de práticas de Responsabilidade Social Empresarial?

10. Quais são os procedimentos utilizados para implementar projetos na comunidade local e qual é a sua sustentabilidade?
11. Quando decidiu iniciar uma parceria com este hotel teve em consideração a existência de uma estratégia de Responsabilidade Social Empresarial por parte do hotel ou por parte do grupo hoteleiro?
12. De que forma é que a implementação de um estratégia de Responsabilidade Social Empresarial por parte do hotel influencia ou poderia influenciar a sua decisão?

#### **Anexo 4 – Guião Entrevista – Clientes**

1. Para si, o que é a Responsabilidade Social Empresarial?
2. De acordo com a sua opinião, quais são as vantagens da implementação de práticas de Responsabilidade Social Empresarial no setor hoteleiro em Moçambique?
3. De que forma acha que a Responsabilidade Social Empresarial lida com a pobreza em Moçambique?
4. Conhece a estratégia de Responsabilidade Social Empresarial do hotel? Se sim, qual é?
5. Acredita que a implementação de uma estratégia de Responsabilidade Social Empresarial é mesmo necessária para o hotel ou apenas o é por imposição da sociedade?
6. De que forma acredita que o investimento em Responsabilidade Social Empresarial consegue, realmente, mudar algo na comunidade local?
7. Sabe de que forma é que o hotel escolhe quem é que quer ajudar?
8. Quais são as maiores conquistas sociais do hotel?
9. Com que regularidade é que o hotel ajuda a comunidade local através de práticas de Responsabilidade Social Empresarial?
10. Quais são os procedimentos utilizados para implementar projetos na comunidade local e qual é a sua sustentabilidade?
11. Ao decidir ser cliente deste hotel tomou em consideração a existência de uma estratégia de Responsabilidade Social Empresarial por parte do hotel ou do grupo hoteleiro?
12. Em que medida é que a implementação de uma estratégia de

Responsabilidade Social Empresarial por parte do hotel influenciou a sua decisão?