

thij

**tourism and Hospitality
International Journal**

EDIÇÃO ESPECIAL



www.isce-turismo.com

Volume 2 | Número 2 | Maio 2014
Volume 2 | Number 2 | May 2014
Volumen 2 | Número 2 | Mayo 2014

Responsabilidade social nos hotéis no ambiente institucional na região norte de Portugal: Uma análise fatorial

32

María Dolores Sánchez-Fernández

Univesidade de A Coruña

Sánchez-Fernandez, M. D. (2014). Responsabilidade social nos hotéis no ambiente institucional na região norte de Portugal: Uma análise fatorial. *Tourism and Hospitality International Journal*, 2(2), 32-51.

Resumo

Nesta pesquisa pretendemos estabelecer o ambiente institucional na área de responsabilidade social corporativa (RSC) nos hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados na Região Norte de Portugal. Para isso contamos com a Teoria Institucional, que se baseia em três pilares coercitivo, normativo e cognitivo (Scott, 1995). Nosso objetivo é descobrir qual das pressões institucionais coercitiva, normativa ou mimética (Deephouse, 1996) exerce maior influência neste contexto. Na meta delineada foi desenvolvido um estudo quantitativo utilizando um questionário com base em escalas já validadas (Deephouse, 1996; Fernández, 2001; Kostova & Roth, 2002; Llamas, 2005; Riquel, 2010, Gallardo-Vázquez & Sánchez-Hernández, 2012). Para levar a cabo este trabalho, realizamos uma análise fatorial, que identificou a intensidade de cada uma das pressões da Teoria Institucional. Desenvolvemos neste estudo testes de unidimensionalidade de escalas, a fim de realizar a análise fatorial para as construções que compõem o modelo de pesquisa. A aplicação desta metodologia permitiu-nos reduzir a informação contida em um conjunto de variáveis originais para obter um conjunto menor, com perda mínima de informação (Bartlett, 1951; Kaiser, 1970; Nunnally, 1978; Wubneh, 1987; Verdu, 2002; Aymerich & Meseguer, 2004, Perez, 2005 e Wang ,2005). O principal resultado desta pesquisa é que destaca a pressão coercitiva como a mais influente do contexto institucional da Região Norte de Portugal.

Palavras-chave: RSC, Análise fatorial, Teoria institucional, Ambiente institucional, Hotéis

Abstract

In this investigation we intend to typify the institutional environment in the field of corporate social responsibility (CSR) in which three, four and five star hotels located in the Northern Region of Portugal operate. To do so, we have used the institutional theory which is based on three pillars; coercive, normative and cognitive (Scot, 1995). Our goal is to find out which of the institutional pressures coercive, normative or mimetic (Deephouse, 1996) has greater influence in this context. A quantitative study was carried out using questions based on validated scales (Deephouse, 1996; Fernandez, 2001; Kostova & Roth, 2002; Llamas, 2005; Riquel, 2010, Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernández, 2012). A factorial analysis was performed to identify the intensity each pressure of institutional theory has. Scale unidimensionality tests were run in order to carry out the factorial analysis on the constructs which make up the investigation model. By means of this methodology, we were able to reduce the information contained in a set of original variables to a set of less variables with minimal loss of information (Bartlett, 1951; Kaiser, 1970; Nunnally, 1978; Wubneh, 1987; Verdú, 2002; Aymerich & Meseguer, 2004; Perez, 2005; Wang, 2005). As a main result of this investigation, coercive pressure stands out as the most influential in the institutional context of the Northern Region of Portugal.

Keywords: CSR, Factorial analysis, Institutional theory, Institutional environment, Hotels

1. Introdução

Este capítulo aborda os fundamentos teóricos da Teoria Institucional, baseando-se na revisão da literatura por vários autores. A partir dessas premissas vamos estabelecer as relações que podem conduzir a investigação.

A Teoria Institucional baseia-se em três pilares: o coercitivo, o normativo e o cognitivo (Scott, 1995), levando a pressões coercitivas e miméticas e as normas emanadas das instituições (DiMaggio & Powell, 1991). Esses pilares têm como ênfase resultados em diferentes implicações. A Teoria Institucional tem a legitimidade como eixo central. Vários autores (Aldrich & Fiol, 1994; Scott, 1995; Suchman, 1995; Deephouse, 1996; Hunt & Aldrich, 1996; Barron, 1998; Ruef & Scott, 1998; Kostova & Zaheer, 1999; Kostova & Roth, 2002; Foreman & Whetten, 2002; Zimmerman & Zeit, 2002; Johnson & Holub, 2003; Zyglidopoulos, 2003 e Golant & Sillince, 2007 e Díez, Blanco & Prado, 2010) indicam que existem diferentes tipos de legitimidade (pragmáticas, morais, cognitivas, técnicas, entre outras), para o qual as empresas podem adotar diferentes estratégias (ganhar, manter ou recuperar a legitimidade da organização) (Suchman, 1995). Além das estratégias são os grupos de pressão os que têm a capacidade de influenciar o nível de legitimidade da empresa.

Finalmente, note que nesta pesquisa apresentamos uma nova orientação na tomada de decisões estratégicas sobre a adoção de um comportamento socialmente responsável pelas empresas.

A originalidade deste trabalho deriva do conjunto das principais contribuições desta pesquisa com base no referencial teórico (Teoria Institucional), o objetivo de estudo e a área geográfica (hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados no Norte de Portugal), o contexto socioeconómico (crise econômica), o campo de estudo (esfera privada) e do tipo de organizações (entidades com lucro).

Este trabalho estrutura-se em quatro blocos principais. No primeiro, apresentamos a revisão do quadro teórico sobre a Teoria Institucional, com base nos pilares institucionais em que se baseia e o isomorfismo. A segunda parte vai discutir o método e o modelo. A seguir, vamos discuti-los e terminarmos o nosso trabalho com a apresentação das conclusões e das referências.

2. Revisão de literatura

2.1 A teoria institucional

A premissa básica da Teoria Institucional é que as instituições podem induzir as empresas a adotarem estratégias semelhantes em resposta a pressões regulatórias e cognitivas decorrentes de instituições (Scott, 2007). Isso revela que as instituições têm mostrado uma grande influência sobre o comportamento social e económico, mas deve levar em conta que podem ser facilmente ignorados pelas empresas (Lee, 2011). As organizações adotam formas institucionalizadas de comportamento em um esforço para aumentar a sua legitimidade interna e externa (Scott, 1995). Fombrun e Shanley

(1990) argumentam que o desenvolvimento e retenção de estruturas e procedimentos institucionalizados dão sinal de credibilidade e legitimidade para o público externo. As organizações podem usar, consciente ou inconscientemente, os laços de procedimentos e estruturas institucionalizadas para demonstrar a credibilidade da empresa (Oliver, 1991). Em um nível macro, as instituições fornecem o sentido à ação social, pois têm uma influência significativa sobre o trabalho e as decisões da organização (Lee, 2011). As instituições podem ser sistemas de regulação que limitam e regulam o comportamento das empresas (Scott, 2007).

Llamas (2005) indica que a Teoria Institucional presta especial atenção ao meio ambiente com base em aspetos do contexto institucional em que as organizações estão inseridas. Isto implica que as empresas se preocupem com as relações sociais e as instituições com as quais convive, estabelecendo a conformidade dos fatores de sucesso e as normas institucionais. Portanto, acreditamos que essa teoria se encaixa perfeitamente em nosso estudo. Alguns dos fatores que se apoiam as organizações para poder alinhar-se a legitimidade são o cumprimento das regras, crenças, adotar certas práticas ou estratégias organizacionais que atendam às suas necessidades e de conformidade com os valores e padrões estabelecidos. A Teoria Institucional fornece a base argumentativa adequada para o estudo do comportamento das organizações no contexto institucional.

Alguns dos principais elementos chave, a seguir explicam a importância da legitimidade e o ambiente institucional os quais estão contextualizados na Teoria Institucional. Esta teoria tem sido usada mais amplamente no estudo por serem adotadas certas estratégias ou práticas organizacionais (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983 e Scott, 1995). A peça central da Teoria Institucional é a legitimidade, um fator-chave para a organização segundo Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983), Singh, Tucker e House (1986), Fombrun e Shanley (1990), Scott (1995), Suchman (1995), Deephouse (1996), Vanhonacker (2000), Ahlstrom e Bruton (2001), Chen, Griffith e Hu (2006), Díez, Blanco e Prado (2010) e Egels-Zanden e Wahlqvist (2007). DiMaggio e Powell (1983) indicam que as empresas cumprem tanto as regras como os sistemas de crenças que influenciam no seu ambiente.

As organizações imitam certas práticas porque o isomorfismo influencia positivamente o aumento da legitimidade (Suchman, 1995; Deephouse, 1996). A legitimidade é de importância vital, a sua deterioração ou a sua perda pode levar ao fracasso do negócio (Ahlstrom & Bruton, 2001; Chen, Griffith & Hu, 2006; Díez, Blanco & Prado, 2010).

Egels-Zanden & Wahlqvist (2007), com base na Teoria Institucional, enfatizam que as empresas precisam manter a sua legitimidade, no caso de ter um nível adequado e aumentá-la, ou seja, ganhar legitimidade, a fim de sobreviver. Assim, a legitimidade é apresentada como um dos fatores que regem o sucesso ou o fracasso das organizações,

tornando-se um elemento-chave para as empresas (Díez, Blanco & Prado, 2010).

Existem diferentes elementos relacionados com a perda de legitimidade que pode levar a uma falha organizacional. Díez, Blanco e Prado (2010) identificam vários fatores tais como o que está relacionado com a pressão social a ser exercido pelos governantes, através de penalizações. Completando esse elenco de fatores associados com as restrições que dão acesso a novos financiamentos, a perda de interesse dos clientes nos produtos oferecidos é diminuir a credibilidade da organização. Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) sugerem que as organizações dependem tanto da sua eficácia como da sua legitimidade.

2.2. Pilares institucionais

Como é observado no início deste trabalho, o eixo principal da Teoria Institucional é a legitimidade e com base nos três pilares institucionais: regulativo, normativo e cognitivo (Scott, 1995). Em seguida, descrevemos estes três pilares enfatizando as implicações que cada um comporta.

Os três pilares que funcionam como um suporte para a Teoria Institucional dão uma ênfase diferente segundo o que veem as organizações como legítimos. Nós apresentamos os seguintes argumentos com base nos autores (Scott, 1995; DiMaggio & Powell, 1983; Riquel, 2010).

De acordo com o institucionalismo regulador os negócios legítimos são aqueles que operam sob os requisitos legais, em vez de ter esta condição as

corporações que são penalizadas. Os institucionalistas normativos interpretam a legitimidade das organizações que são adquiridas por uma obrigação moral, além das exigências legais. Este pilar é baseado na apropriação de normas e valores através do credenciamento do seu comportamento.

Através da vista cognitiva a empresa geralmente adota um comportamento semelhante de outras organizações que consiste na aquisição de legitimidade tomando como referência tendências ou regras de comportamento generalizado. Ou seja, agir de acordo com o que é aceitável no seu ambiente. Portanto, concluímos que os três pilares têm uma abordagem diferente, para ganhar legitimidade com a orientação moral, está o pilar normativo, com base na legislação o pilar regulador, e através da adoção de regras que geralmente são aceites em seu círculo, o pilar mimético.

Baseando-nos nas implicações dos pilares institucionais segundo Scott (1995), em termos de sua contribuição, cada pilar institucional toma algumas características distintas. Em relação ao pilar regulatório, a cultura envolve a adoção de regras, leis e acordos; as estruturas sociais são adquiridas através de diferentes sistemas de governo e poder; e as rotinas envolvem a aplicação de protocolos e procedimentos normalizados. O pilar normativo inclui a cultura através de valores partilhados e de expectativas normativas; o envolvimento das estruturas sociais enfrentados pelos regimes e sistemas de autoridade e as rotinas deste pilar são fundadas sobre a conformidade e o desempenho de funções. O último pilar, o cognitivo,

afronta a implicação da cultura por meio das categorias, encargos e distinções, no isomorfismo estrutural as identidades são estabelecidas utilizando estruturas sociais por meio de programas de desempenho de rotina e guiões.

2.3. O isomorfismo

Com base nos diversos autores da Teoria Institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Tolbert & Zucker, 1983; Mezas, 1990; Davis, 1991; Palmer, Jennings & Zhou, 1993) têm-se centrado no estudo das causas de isomorfismo, ou seja, os factores que levam as organizações a adotar estruturas semelhantes.

O isomorfismo tem uma série de consequências que requerem uma atenção especial (Zucker, 1987; Jepperson, 1991) como no caso de legitimidade organizacional (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Scott, 1983). No isomorfismo, como na Teoria Institucional, a legitimidade é crucial, é o seu ponto de ancoragem (Suchman, 1995). O isomorfismo institucional pode ocorrer através de uma variedade de mecanismos coercitivos, pressões normativas ou processos (DiMaggio & Powell, 1983).

Segundo Deephouse (1996) o isomorfismo estratégico aumenta a aprovação regulatória e o apoio do público. As organizações tendem a imitar o sucesso organizacional (DiMaggio & Powell, 1983; Haveman, 1993) e aprender o comportamento apropriado (DiMaggio & Powell, 1983; Galaskiewicz & Wasserman, 1989; Haunschild, 1993).

O isomorfismo organizacional aumenta a legitimidade da organização (DiMaggio & Powell, 1983; Deephouse, 1996; Meyer & Rowan, 1977). As organizações que atendam as estratégias utilizadas por outras organizações são reconhecidas como mais legítimas para os reguladores e o público em geral contra aqueles que se desviam da conduta normal (Deephouse, 1996). Diante dos argumentos apresentados é claro que o fenómeno do isomorfismo deve ser considerado em relação ao estudo da legitimidade das organizações.

3. O método

Na Tabela 1 recolhemos as especificações e a descrição da amostra é também a descrição dos informantes, a gerência do hotel.

Neste trabalho foi realizado um estudo quantitativo através da aplicação de um questionário desenvolvido com base na revisão de literatura. A escala ambiente institucional foi desenvolvida com base em estudos de Riquel (2010), Llamas (2005) e Kostova e Roth (2002), subdividido de acordo com os três pilares institucionais (coertivo, normativo e cognitivo) identificadas por Scott (1995), derivado das pressões institucionais (coercitiva, normativa e mimética) segundo DiMaggio e Powell (1991).

Para secções onde recolhemos as características sociodemográficas, de classificação e de categorização estão coletadas com base nas principais variáveis utilizadas nos relatórios elaborados pelo Instituto Nacional de Estatística de Espanha, o IET e a Conta Satélite Turismo.

Um dos principais objetivos do questionário é medir as pressões do ambiente institucional e campo organizacional dos hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados no Norte de Portugal. Todo o questionário foi avaliado por três especialistas académicos, em seguida, as sugestões e melhorias foram adicionadas ao próprio questionário. Esta etapa preliminar permitiu verificar a compreensão do questionário. Depois das últimas revisões académicas começou a realizar o pré-teste e verificar a compreensão do questionário. Finalmente, a versão final foi desenvolvida.

A coleta de dados ocorreu no período de maio a finais de agosto de 2012. Estes dados foram coletados por diferentes meios: formulário *on-line*, *e-mail*, correio postal e visita no local.

O erro de amostragem obtido é 6,7% na Região Norte de Portugal, onde $p=q=0,5$. Os questionários recebidos correspondem ao número de questionários válidos, obtendo uma taxa de resposta de 30% da população. Os percentuais obtidos para a amostra são considerados adequados. Fomos guiados pelo nível mais exigente para validar amostra de 33,3% (Riquel, 2010), descartando menores taxas de resposta 21,33% (Llamas-Sánchez, García-Morales & Martín-Tapia, 2013), 11,07% (Gallardo, Sánchez & Corchuelo, 2013), 5% (de Godos & Fernandez, 2011) e 13,3% (Šarotar et al., 2013).

Para os propósitos deste estudo, foi utilizado o SPSS (versão 18.0) e o pacote Microsoft Office (versão 2003) para a análise fatorial. Na análise empírica desenvolvemos testes de

unidimensionalidade na escala ambiente constitucional. Aplicamos esta análise com a finalidade de reduzir a informação contida num conjunto de variáveis originais para um número menor, com perda mínima de informação (Aymerich & Meseguer, 2004).

Com o desenvolvimento desta pesquisa, pretendemos ver se realmente há um ambiente institucional socialmente responsável definido pelos mecanismos propostos pela Teoria Institucional. Nesta linha, podemos considerar se os indicadores em cada construto do ambiente institucional é efetivamente carregado em um único fator, definindo o ambiente institucional teórico. Isso requer aplicar a técnica de análise fatorial.

3.1. O modelo

A partir da revisão da literatura, propusemos o seguinte modelo de pesquisa que representamos na Figura 1, que diz respeito às pressões do ambiente institucional (PoC, PoC e PoM).

PoN, PoC e PoM são construtos compostos de um conjunto de itens perfazendo um total de onze indicadores. Este conjunto de variáveis observadas é submetido ao teste de unidimensionalidade da escala. Após o teste os itens que permanecem são os que agregam valor aos fatores. Para a medição das variáveis foi utilizado um questionário estruturado, como o descrito acima. Na Tabela 2 estão contidas as diferentes variáveis latentes do modelo e os indicadores dos construtos do ambiente institucional.

4. Resultados

Para realizar a análise fatorial, em primeiro lugar analisamos a matriz de correlação. Iniciamos o estudo a partir da análise da matriz de correlação entre as variáveis do ambiente institucional obtidas a partir da matriz os dados inicial.

Realizamos uma inspeção visual dos dados, obtemos que há um número substancial de correlações superiores a 0,3, considerando-se a análise factorial apropriada. Em nosso estudo esta premissa é verdadeira.

Após a verificação da conformidade da matriz de correlação observamos que mostra um valor crítico de 0,001.

Na próxima etapa, vamos analisar a adequação da amostra aplicando o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O valor da medida de adequação da amostra é de 0,6. Este está acima de 0,5, que é o nível considerado como fator significativo segundo Pérez (2005) e Verdú (2002). Isto indica que, entre estas variáveis podem ser explicadas com um 62% de variância, sendo livre para 38% restante.

O teste esfericidade de Bartlett não excede o nível de 0,1 de sigificancia (Verdú, 2002), de modo que a hipótese de que os indicadores não estão relacionados sendo asím, rejeitada.

O Alpha Cronbrach excede o valor de 0,7, nível definido por Nunnally (1978) para analisar as escalas de medição fiáveis, no nosso caso é 0,8, portanto, sendo a escala de medição do ambiente institucional considerada como confiável. Com base nos resultados acima, podemos dizer que os resultados apresentam uma conduta de análise factorial exploratória relevante com este conjunto de variáveis.

Por conseguinte, a próxima etapa é a remoção dos vários factores por meio do agrupamento de 10 variáveis originais em novos componentes que chamamos factores ou construtos, que são o resultado de combinações das variáveis originais.

Apresentamos na Tabela 3 os resultados dos testes de unidimensionalidade, KMO, teste de esfericidade de Bartlett, o Alfa de Cronbach, a variância total explicada e a matriz de componente rodado.

O próximo passo é a obtenção, a partir da matriz de correlação, os fatores que identificam a estrutura subjacente das relações entre as variáveis iniciais. Como pode ser visto na Tabela 4 todas as variáveis têm semelhanças desejáveis. Nos modelos de variáveis o PoM2 é a variável mais generosa, onde produz 93,6%, a variável identificada como PoN1 produz 44,4% considerada como a menos generosa.

Método de extração: Análise de Componentes Principais

No seguinte passo analisamos a variância total explicada. O nosso objetivo na variância total explicada é o de minimizar o número de factores que obtenham uma explicação entre 60% e 80% (Wubneh, 1987; Wang, 2005). Queremos obter o conjunto de variáveis em diferentes fatores para chegar a uma faixa ideal em que eles são capazes de explicar este intervalo definido. Na análise de acordo com os fatores da tabela, do total da variância explicada, o fator 1 abrange cerca de 3 variáveis, o valor próprio é 3,869, ou seja explica 38,69% da variância, representa um acumulado de 38,69%. O fator 2 abrange

mais ou menos duas variáveis, o valor próprio é 2,332, ou seja explica 23,317 % da variância e representa o acumulado 62,01%. O fator 3 abrange pelo menos uma variável, o valor próprio é de 1,46, ou seja explica 14,60%, representa um acumulado de 76,61%. Notamos que os fatores cumprem os critérios, obtêm um valor de 76,61%, dentro da faixa marcada entre 60-80% da variância que se deve cumprir (Wubneh, 1987; Wang, 2005). Apenas os três primeiros fatores têm valores unitários mais elevados, portanto podemos considerar estes três factores propostos como relevantes para resumir as variáveis originais do modelo de pesquisa.

Também analisamos o gráfico de sedimentação, observamos que é totalmente viável para extrair os três componentes acima citados.

Para a seleção dos principais factores, usamos o método de componentes principais, optou-se por estabelecer uma determinação á priori. Acreditamos que esta abordagem é baseada na determinação da revisão teórica que fizemos, em que nós identificamos três fontes de pressão institucional que compõem o ambiente para o contexto institucional de nossa unidade de análise. Neste sentido, optou-se por definir um primeiro fator como "pressão coerciva" (PoC), segundo fator como "pressão normativa" (PoN) e um terceiro como "pressão mimética" (PoM). Na figura 2 apresentamos o gráfico de sedimentação comentado.

A Figura 2 mostra o comportamento dos componentes e o número de variáveis de cada um dos quais adota. Pode ser visto que os primeiros três componentes

estão a cobrir a maior parte da variabilidade no modelo do contexto institucional. Em seguida, após a aplicação do modelo de extração da análise de componentes principais, esta matriz e a matriz de componente rodado.

A matriz de componentes principais expressa a relação correspondente entre cada variável e este fator, no entanto, para simplificar o modelo e obter resultados mais claros, o componente de matriz girada é apresentado para o método de rotação Varimax. Pretendemos com esta análise a intenção de simplificar o modelo e obter resultados clarificadores.

A matriz de componentes rotados. Após o método de rotação Varimax obtêm-se o componente de matriz girada. Dependendo do peso de cada uma das variáveis de cada um dos componentes, no nosso caso 3, podemos fazer a sua interpretação. Enquanto o primeiro componente está positivamente relacionado com as quatro variáveis: PoC1, PoC2, PoC3 e PoC4 e o segundo componente esta positiva e fortemente relacionado com duas das variáveis: PoN1, PoN2 e PoN3. O terceiro componente está relacionado positivamente com três variáveis: PoM1, PoM2 e PoM3. Com base na Teoria Institucional, os pilares institucionais, na análise do contexto institucional pode-se dizer que o primeiro componente está intimamente relacionado com a pressão coerciva, o segundo componente é o mais próximo da pressão normativa e o terceiro fator está mais perto da pressão mimética.

Acreditamos que esta abordagem é baseada na determinação da revisão

teórica que fizemos, em que nós identificamos três fontes de pressão institucional na criação do contexto institucional de nossa unidade de análise.

5. Conclusões

As principais conclusões deste estudo destacam em primeiro lugar que, podemos dizer que no setor de hotéis na região Norte de Portugal, há um ambiente institucional especialmente marcado pelos mecanismos institucionais normativos e coercitivos, já o mecanismo mimético apenas coloca pressão sobre o nosso objeto de estudo. Na configuração das pressões que moldam o ambiente institucional pode-se observar como a formação de pressão coerciva, a existência de órgãos reguladores que promovem e aplicam programas de gestão de práticas de RSE é o principal indicador de pressão no caso dos hotéis localizados na região Norte de Portugal. Este resultado está em linha com os resultados apresentados em trabalhos como Kostova e Roth (2002), Llamas (2005) e Riquel (2010).

Observe também que é importante para os gestores determinar uma estratégia empresarial clara. As empresas podem adotar várias estratégias para obter, manter ou recuperar a legitimidade da organização (Suchman, 1995), a fim de influenciar na legitimidade da empresa.

Como limitações do nosso estudo, descobrimos que nós dependemos de medidas baseadas nas percepções dos gestores dos hotéis, portanto, em todos os casos, a informação do hotel vem de um único informante. Temos que admitir a

possibilidade de que as percepções dos entrevistados não correspondam com a realidade. Para o desenvolvimento de um estudo mais abrangente deve ser considerado os pontos de vista de outras partes interessadas da organização. Isso vai de acordo com as propostas apresentadas por Kumar, Stern e Anderson (1993), quem recomendam o uso de vários entrevistados, considerando-se este um procedimento mais rigoroso na coleta de dados. Este desafio está proposto como futura linha de pesquisa.

Nós também acreditamos que este estudo deve ser aplicado a outros tipos de empresas de turismo, permitindo comparações entre diferentes campos organizacionais.

Referências

- Ahlstrom, D. & Bruton, G. D. (2001). Learning from successful local private firms in China: Establishing legitimacy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 72-83.
- Aldrich, H. & Fiol, C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670.
- Aymerich Martínez, J. & Meseguer Artola, A. (2004). Investigación descriptiva: Análisis de información. In M. Artola, A. & V. Requena, (Coord.), *Estadística aplicada*. Catalunya: Fundación per a la Universitat Oberta de Catalunya.
- Barron, D. N. (1998). Pathways to legitimacy among consumer loan providers in New York City, 1914-

1934. *Organization Studies*, 19, 207-233.
- Bartlett, M.S. (1951). A further note on tests of significance in factor analysis. *British Journal of Psychology*, 4, 1-2.
- Chen, H.; Griffith, D. & Hu, M. (2006). The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China. *International Marketing Review*, 23(6), 636-649.
- Davis, C. F. (1991). Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network. *Administrative Science Quarterly*, 38, 583-613.
- De Godos, J. & Fernández, R. (2011). ¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España?. *Universia Business Review*, 29, 32-49.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate?. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.
- Martín, F., González, A. & Román, C. (2010). Medición de la legitimidad organizativa: El caso de las Sociedades de Garantía Recíproca. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(43), 115-143.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 63-82). Chicago: University of Chicago Press.
- Galaskiewicz, J. & Wasserman, S. (1989). Mimetic processes within an interorganizationai field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34, 454-479.
- Galladardo Vázquez, D., Sánchez Hernández, M. I. & Corchuelo Martínez-Azúa, M. B. (2011). *Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa*, 1-26: actas del XVI Congreso AECA, Ganada, 2011.
- Gallardo-Vazquez, D. & Sanchez-Hernandez, I. (2012). Information on corporate social responsibility and SME's environmental responsiveness: A regional study. *Economics and Sociology*, 5(2), 103-115.
- Gallardo Vázquez, D., Sánchez Hernández, M. I. & Corchuelo Martínez-Azúa, M. B. (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. *Revista de Contabilidad, Spanish Accounting Review*, 6(1), 11-23.
- Golant, B. D. & Sillince, J. A. A. (2007). The constitution of organizational legitimacy: A narrative perspective. *Organization Studies*, 28, 1149-1167.
- Haunschild, P. (1993). Interorganizationai imitation: The impact of interlocks on corporate

- acquisition activity. *Administrative Science Quarterly*, 38, 564-592.
- Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38, 593-627.
- Hunt, C. S. & Aldrich, H. E. (1996). *Why even Rodney Dangerfield has a home page: Legitimizing the World Wide Web as a medium for commercial endeavours*. Congreso Anual de la Academy of Management, Cincinnati, OH.
- Johnson, J. & Holub, M. J. (2003). Questioning organizational legitimacy: The case of U.S. expatriates. *Journal of Business Ethics*, 47, 269-293.
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-415.
- Kostova, T. & Roth, K. (2002). Adoption of fan organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45, 215-243.
- Kostova, T. & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multi-national enterprise. *Academy of Management Review*, 24, 64-81.
- Kumar, N., Stern, L. & Anderson, J. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36, 1633-1651.
- Lee, M. D. P. (2011). Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281-298.
- Llamas, R. (2005). Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los ayuntamientos españoles. Tesis Doctoral, Universidad de Granada. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- 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.
- Meyer, J. W. & Scott W. R. (1983). The organization of the societal sectors. In J. W. Meyer, & W. R. Scott, (eds.) *Organizational Environments: Ritual and Rationality* (pp. 100-121), Beverly Hills: Sage.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mezias, S. J. (1990). An institutional model of organizational reporting practice: Financial reporting at the Fortune 200. *Administrative Science Quarterly*, 35, 431-457.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2 Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oliver, C. H. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Palmer, D. P., Jennings, D. & Zhou, X. (1993). Late adoption of the multidivisional form by large U. S. corporations: Institutional, political,

- and economic activity. *Administrative Science Quarterly*, 38, 100-131.
- Pérez López, C. (2005). *Métodos estadísticos avanzados con SPSS*. Madrid: Thomson.
- Riquel Ligeró, F. J. (2010) Análisis institucional de las prácticas de gestión ambiental de los campos de golf andaluces. Tesis de doctorado. Universidad de Huelva. Facultad de Ciencias Empresariales.
- Ruef, M. & Scott, R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- Šarotar Žižek, S., Mulej, M., Milfelner, B. & Potočnik, A. (2013). Social responsibility in Slovenia. *Systems connecting matter, life, culture and technology*, 1(1), 95-109.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2007). *Institutions and organizations* (3rd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Vanhonacker, W. (2000). A better way to crack China. *Harvard Business Review*, 78(4), 20-22.
- Verdu Jover, A. J. (2002). Relación entre flexibilidad y desempeño organizativo: Una aproximación desde la perspectiva de la gestión de la calidad total. Alicante: Universidad Miguel Hernández.
- Wang, C. H. (2005). Constructing multivariate process capability indices for short-run production. *Int. J. Adv. Manuf. Technol*, 26, 1306-1311.
- Wubneh, M. A. (1987). Multivariate analysis of socio-economic characteristics of urban areas in Ethiopia. *Afr. Urban Quarterly*, 2, 425-433.
- Zimmerman, M. & Zeitz, G. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414-31.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. In W. R. Scott, & J. F. Short, (Eds.), *Annual Review of Sociology* (pp. 443-464). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Zyglidopoulos, S. C. (2003). The issue life-cycle: Implications for reputation for social performance and organizational legitimacy. *Corporate Reputation Review*, 6, 70-82.

Tabela 1

Especificações Técnicas e descrição da amostra

Designação	Dados		
Objeto de estudo	Hotéis de três, quatro e cinco estrelas		
Localização Geográfica	Região Norte de Portugal		
Informante	Dirigente do Hotel (1 informante por hotel)		
Universo de estudo (n°)	147		
% válido de resposta	30%		
Nível de confiança	95% , p=q=0,5 Z=1,96		
% de amostra indicado pelo número de estrelas	3 estrelas		49
	4 estrelas		43
	5 estrelas		8
% de amostra pelo mercado onde operam os hotéis	Internacional		9
	Nacional		75
	Outros		16
Descrição dos informantes	Gênero (%)	Homem	66
		Mulher	34
	Idade (%) [faixa etária]	18-45	61
		> 45	39

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 2

Lista das variáveis do ambiente institucional

Fator	Ítems	
	Denominação	Referência
Pressão Coercitiva (PoC)	Conhecimento das leis	PoC1
	Aplicação da Lei	PoC2
	Organismos reguladores	PoC3
	Existência de acordos	PoC4
Pressão Normativa (PoN)	Obrigação moral	PoN1
	Coerência com as configurações de ambiente	PoN2
	As normas sociais	PoN3
Pressão Mimético (PoM)	O conhecimento de experiências	PoM1
	Os modelos a seguir	PoM2
	Imitação de práticas	PoM3
	Práticas Bem Sucedidas	PoM4

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3

Resultados dos testes

Provas	Critérios	Resultados
KMO	> 0,5 (Verdu, 2002; Pérez, 2005)	0,6
Prova de esfericidade de Bartlett	Nível de significação (Sig) < 0,05 (Bartlett 1950; 1951)	0,0
Alfa Cronbach	Escala fiavel > 0,7 (Nunnally, 1978)	0,8
Variância total explicada	Faixa mínima (60-80%) (Wubneh, 1987; Wang, 2005)	82,1
Matriz de componentes rodados (número de factores)	3	3

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 4

Comunalidades

Ítems	Inicial	Extração
PoC1	1,000	0,779
PoC2	1,000	0,653
PoC3	1,000	0,836
PoC4	1,000	0,876
PoN1	1,000	0,444
PoN2	1,000	0,883
PoN3	1,000	0,854
PoM1	1,000	0,721
PoM2	1,000	0,936
PoM3	1,000	0,679

Fonte: Elaboração própria.

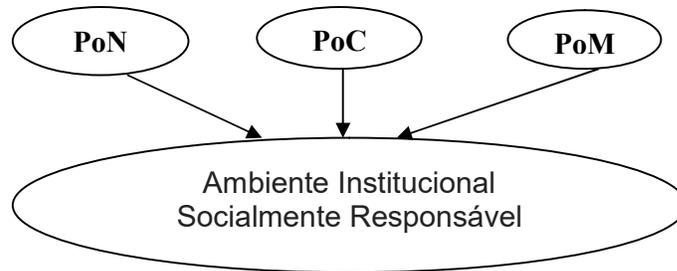


Figura 1. Modelo de pesquisa proposto

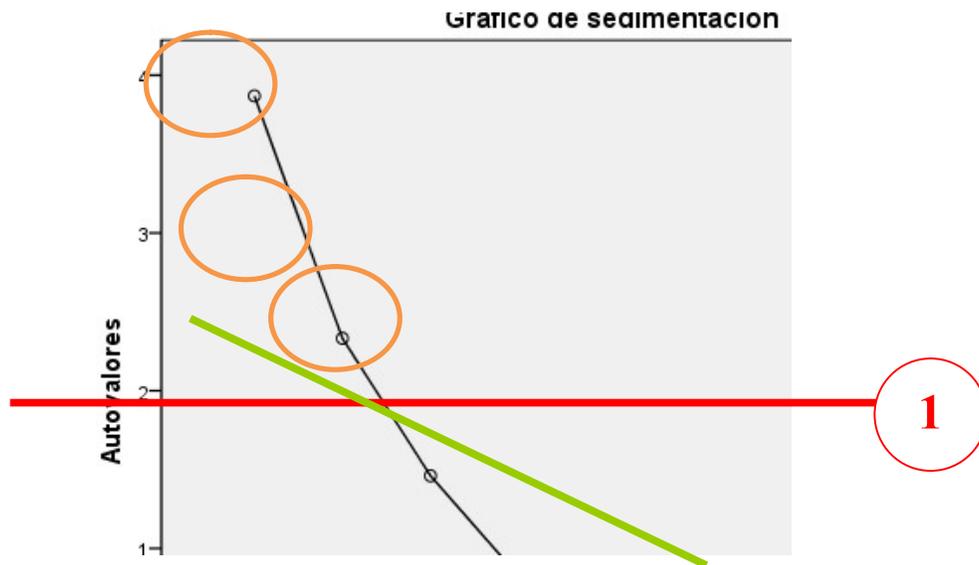


Figura 2. Gráfico de sedimentação

Nota: o gráfico é a saída de dados do SPSS não do Excel. Não é possível modificar