

# DESEMPENHO SOCIAL NO ZOOMARINE ALGARVE: ANÁLISE DAS DIMENSÕES INTERNAS E EXTERNAS SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES

Joaquim Pinto Contreiras  
Virgílio Machado  
Ana Patrícia Duarte

## Resumo

O presente estudo, de natureza qualitativa, pretendeu conhecer a visão dos gestores sobre o desempenho social do parque temático Zoomarine Algarve, ao identificar a estratégia e as principais práticas de responsabilidade social implementadas pela empresa, tanto a nível interno, como externo. No âmbito deste estudo foram realizadas cinco entrevistas ao CEO e a Diretores de departamentos. A informação reunida a partir das entrevistas permitiu o preenchimento de um *scorecard* de responsabilidade social que caracteriza e avalia o desempenho da empresa em sete dimensões: cultura ética e de responsabilidade social, ambiente, clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e comunidade. A pontuação obtida nas várias dimensões em avaliação foi positiva, particularmente no que respeita ao relacionamento com os clientes, fornecedores, trabalhadores e comunidade.

**Palavras-chave:** *Scorecard* de responsabilidade social; turismo; sustentabilidade; parques temáticos; responsabilidade social.

## Abstract

This qualitative study aimed to understand the vision of managers on the corporate social performance of Zoomarine Algarve theme park, by identifying the strategy and the main socially responsible practices implemented by the company in an internal and external ground. As part of this study, five interviews were conducted to the CEO and the managers of departments. The information gathered from the interviews allowed the completion of a social responsibility scorecard that characterizes and assesses the company's performance in seven dimensions: ethical and socially responsible culture, environment, customers, suppliers, employees, shareholders and community. The score obtained in the various dimensions in evaluation was positive, particularly with regard to the relationship with customers, suppliers, employees and the community.

**Keywords:** *Social responsibility scorecard; tourism; sustainability; theme parks; corporate social responsibility.*

## **Enquadramento teórico**

A responsabilidade social (RS) tem sido estudada desde há várias décadas, primeiro, em países de cultura anglo-saxónica a nível empresarial, posteriormente, a partir da década de 90, para todas as entidades, com ou sem fim lucrativo, fruto das consequências adversas da globalização económica e da liberdade de circulação de capitais, mercadorias e serviços que obrigam a novas formas de reflexão e ação na organização social da responsabilidade (Carroll & Shabana, 2010; Duarte, 2014). A norma de responsabilidade social ISO 26000 (ISO, 2010), publicada como guia de aplicação voluntária em 2010 reflete, hoje, a dimensão e a importância mundial do tema.

Os estudos da RS refletem um enquadramento contextual complexo em que se interiorizam preocupações da sociedade, de natureza económica, social e ambiental no comportamento das empresas e organizações, em especial, nas suas políticas, estratégias e operações como parte de um processo de validação contínuo e justificativo, perante a sociedade, da sua existência (Araya, 2003; Toldo, 2004).

A RS, enquanto compromisso e comprometimento da organização com o meio social envolvente, pode ser considerada uma base fundacional, um processo de sustentabilidade para os objetivos de desenvolvimento da organização, entendida a palavra “desenvolvimento”, como mudança positiva, qualitativa para um estado mais favorável, suportada numa liberdade de iniciativa que inclui dimensões económicas, sociais e culturais, mas limitada pela capacidade do meio ambiente em sustentar essa mudança (Sharpley & Telfer, 2002).

No Turismo, já a Organização Mundial de Turismo (OMT), desde 1999, no Código Mundial de Ética para o Turismo, assinalou as obrigações dos atores do desenvolvimento turístico na sustentabilidade, em especial, na salvaguarda do ambiente e dos recursos naturais, na perspetiva de um crescimento económico são, contínuo e sustentável, capaz de satisfazer equitativamente as necessidades e as aspirações das gerações presentes e futuras e, também para com as especificidades e tradições das regiões e países recetores, num quadro de compreensão e promoção de valores éticos de tolerância e de respeito pelos direitos dos trabalhadores em beneficiarem de uma formação coerente, ajustada e uma proteção social adequada.

O estudo das ligações entre RS e turismo tem sido abordado. Todavia, a investigação tem incidido, em regra, numa perspetiva geral sobre políticas públicas e estratégias de sustentabilidade e RS do Turismo, de destinos e comunidades locais (e.g. Figueira & Dias, 2011; Tao & Wall, 2009; Cordeiro, Leite & Partidário, 2009; Machado, 2010).

Tem sido produzida também alguma investigação sobre RS a um nível aplicado a empresas e organizações turísticas, nomeadamente restaurantes (e.g. Gimenes, 2004; Pacheco & Martins, 2004), hotéis (e.g. Contreiras, 2011; Ferraz, Schön & Gallardo-Vásquez, 2011; Gomes, Duarte & Neves, 2009; Kucukusta & Chan, 2013; Martínéz, Péres & del Bosque, 2013; Moratelli & Barros, 2004; Pazos, 2004), transporte aéreo (e.g. Cowper-Smith & de Grosbois,

2011; Valente & Sousa, 2004), imprensa turística (e.g. Falcetta, 2004) e ainda parques temáticos (e.g. Lyra & Souza, 2013; Supino, 2004). Em Portugal, a investigação carece de estudos de RS nos parques temáticos, conhecendo-se, tão só, estudos de impactos sociais integrados na vertente da sustentabilidade (Martins & Costa, 2009).

A relação entre RS e sustentabilidade em parques temáticos importa desafios muito significativos à investigação, porquanto estes oferecem serviços recreativos de consumo instantâneo, de experiência turística, geralmente por um único dia, que assentam numa relação de eficiência custo-benefício imediata e económica, própria de uma actividade empresarial lucrativa. Mas onde é necessária, atenta a especificidade turística (Vera et al., 2011), não só uma relação favorável com o ambiente, a cultura e a sociedade do serviço vendido, mas também a constatação que a sustentabilidade não se esgota numa dimensão meramente económica (Bos-Brouwers, 2010). O contexto é importante em práticas de RS (Duarte, Mouro & Neves, 2010; Martínéz et al., 2013).

Na verdade, verifica-se que as trajectórias quotidianas têm-se tornado crescentemente individualizadas e autónomas (Seixas, 2013), não surpreendendo que se exacerbem desejadas materializações instantâneas de desejos e de tendências consumistas de sentido mais efémero. Tais tendências são dirigidas para espaços de vivência próprios (e.g. centros comerciais, parques de diversão), sob padrões de mobilidade e de satisfação individualizada que não prescindem de infra-estruturas e serviços coletivos próprios de funções urbanas, tais como segurança, saúde e higiene alimentar, energia, água, comunicações, recolha de lixos e salubridade pública.

Estes lugares, não obstante configurarem funções urbanas, apresentam-se sob o signo da não socialização e não urbanidade, enquanto espaços de convívio, com diversão e *disneyficação* dos espaços de lazer (Muñoz, 2004). Os mesmos não têm identidade, sendo copiados e mimetizáveis, numa lógica de economias de escala, em contextos de potencial desenvolvimento de «não lugares, não-cidades» (Augé, 1998).

Acresce, também, o problema da sazonalidade de funcionamento dos parques temáticos e consequente precarização das relações de trabalho (Fernandes, 2012), que transporta um paradoxo em turismo que depende de humanismo, qualidade e profissionalismo na prestação do serviço vendido (Meliani & Gomes, 2009).

Neste contexto, este estudo propôs-se estudar o caso do parque temático Zoomarine Algarve, com enfoque, numa perspetiva equilibrada, nas dimensões internas e externas na visão dos gestores sobre o desempenho social da empresa.

## Contexto e objetivos

O parque temático Zoomarine Algarve, inaugurado em 1991, encontra-se situado no Sul de Portugal, freguesia da Guia, distando a poucos quilómetros de Albufeira, e constitui uma das ofertas turísticas mais procuradas da região Algarvia. A sua edificação estende-se atualmente por uma área superior a 10 hectares, onde os visitantes podem usufruir de atividades de lazer, entretenimento e educação ambiental.

O parque, aberto em período sazonal (de Abril a Outubro) recebe anualmente meio milhão de visitantes, empregando, em média, cerca de 170 trabalhadores. A componente de educação ambiental é uma das mais-valias do Zoomarine e em 2011 foi reforçada com a requalificação do espaço porto-de-abrigo, numa aposta continuada de reabilitação de espécies marinhas. A criação de laços e fortalecimento de raízes com a comunidade local, valorizando os indivíduos e contribuindo ativamente para a empregabilidade e desenvolvimento económico e social é igualmente uma forte componente da sua identidade.

A presente investigação assume que os vetores de RS de uma organização são amplos. De acordo com Neto e Froes (2001) abrangem sete vertentes, a saber, o apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua, a preservação do meio ambiente, o investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes, comunicações transparentes, retorno aos acionistas, sinergia com os parceiros e satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Enquanto fornecedor de um serviço turístico, um parque temático deverá desenvolver a sua atividade com respeito pelo ambiente, pelo património cultural e pelas comunidades locais (art.º 20º alínea c) da lei das políticas públicas de turismo em Portugal (D.L. 191/2009, de 17 de Agosto).

Interessa à investigação apurar em que medida os objetivos e compromissos externos e internos de RS e de sustentabilidade da organização estão alinhados nomeadamente com o bem-estar dos trabalhadores quanto a aspetos fundamentais, tais como remunerações, condições de trabalho e perspetivas de valorização pessoal e profissional, assim como a perspetiva dos seus principais responsáveis sobre a relação que estabelecem com partes interessadas como a comunidade ou os clientes.

Responsabilidade e ética são conceitos indeterminados e que se realizam voluntariamente pelas organizações através de práticas, usos, rotinas, princípios consensuais, acordos tácitos, em interação com o seu meio ambiente, clientes e parceiros comerciais (Carroll, 1991). Supõem um esforço permanente de actuação com sensibilidade e forte compromisso com a sociedade, com os seus desafios e expectativas de progresso (Figueira & Dias, 2011; Jesus & Batista, 2014).

O presente estudo procurou caracterizar o desempenho social do parque temático Zoomarine Algarve, a partir da visão da sua gestão. Procurou-se especificamente identificar a estratégia e as principais práticas de RS desenvolvidas em relação a partes interessadas próximas da organização (trabalhadores, comunidade, fornecedores, ambiente, clientes e acionistas). Seguidamente descreve-se a metodologia adotada para a realização da pesquisa.

## **Metodologia**

Este estudo baseou-se no método do estudo de caso, suportado na recolha de dados detalhados e internos da organização. Para a realização do mesmo adotou-se uma metodologia qualitativa assente na realização de entrevistas semi-estruturadas sobre o tema da cultura ética e práticas de RS com vários responsáveis da empresa.

## **Participantes**

Para recolha de informação referente à estratégia e principais práticas de RS desenvolvidas pelo parque temático foram entrevistados o CEO da empresa

e os gestores dos diferentes departamentos com relação com as partes interessadas em análise (**Tabela 1**).

**Tabela 1**– Participantes

Dimensão	Entrevistado
Cultura ética e de RS	CEO
Ambiente	Dir. Operacional e Resíduos
Clientes	Dir. Operacional
Fornecedores	Dir. Operacional
Trabalhadores	Dir. Recursos Humanos
Acionistas	Dir. Financeiro e de Patrimônio
Comunidade	CEO

**Fonte:** Elaboração própria

## Instrumento e procedimento de recolha de dados

As entrevistas foram conduzidas com base num guião construído para o efeito. O guião foi primeiramente desenvolvido com base no trabalho de Spiller (2000) que desenvolveu um modelo de medida da performance ética de cada empresa com base na construção de um *scorecard* ético. Posteriormente, e com vista a uma análise mais aprofundada, complementar e transversal, no desenvolvimento do guião teve-se também em consideração os parâmetros de RS constantes do Livro Verde sobre a Responsabilidade Social da União Europeia (UE, 2001) e do Código de Ética para o Turismo da Organização Mundial do Turismo (WTO, 1999).

O guião das entrevistas foi estruturado em torno de sete temas principais:

- Cultura ética e de responsabilidade social (e.g. missão/finalidade?)
- Comunidade (e.g. forma de tomada de conhecimento e avaliação de necessidades?)
- Ambiente (e.g. política e preocupações ambientais?)
- Trabalhadores (e.g. política remuneratória e de gestão de carreiras?)
- Clientes (e.g. política de qualidade e inovação?)
- Fornecedores (e.g. prioridade a fornecedores locais?)
- Acionistas (e.g. processos de melhoria do retorno financeiro aos acionistas?)

As entrevistas tiveram uma duração aproximada de 45 minutos e foram conduzidas em Novembro de 2013 nas instalações da organização. Com o acordo dos entrevistados, as respostas foram registadas no decorrer das entrevistas e as transcrições posteriormente enviadas aos entrevistados para validação do conteúdo.

## Procedimento de análise dos dados

O material obtido a partir das entrevistas (*corpus* de análise) foi alvo de uma análise de conteúdo, a qual permite proceder ao levantamento dos conteúdos associados a cada tema que mais relevo têm para os participantes, bem como identificar cadeias de relações entre estes mesmos conteúdos (Krippendorff, 1980; Vala, 1986).

A estrutura do sistema de análise/categorias orientou-se pelos temas propostos no guião das entrevistas. Construiu-se um quadro com os parâmetros

do Livro Verde, do *scorecard* ético e do Código de Ética para o Turismo para cada tema, que foi sendo preenchido com as respostas dadas pelos entrevistados à medida que a análise progrediu. Este quadro constitui o que designamos de *scorecard* de desempenho social.

De referir que para a análise de conteúdo seguiu-se o método de incidentes críticos, realizando uma leitura interpretativa com identificação de incidentes críticos revelados pelos entrevistados (Amado, 2000), que coincidiram com os parâmetros do Livro Verde, do *scorecard* ético, do Código de Ética para o Turismo ou dos três simultaneamente.

Após a análise de conteúdo foi possível proceder à pontuação do desempenho da empresa em cada dimensão. A metodologia proposta por Spiller (2000) baseia-se na metodologia desenvolvida por Kinder, Lydenberg e Bomini (1992, 1996), através da qualificação desde forças importantes a preocupações importantes. Uma “força importante” é qualificada com 2, uma “força” com 1, “neutro ou sem informação” com 0, uma “preocupação” com -1, uma “preocupação importante” com -2. Apresentam-se de seguida os principais resultados alcançados.

## Resultados

A **Tabela 2** sistematiza a pontuação atribuída ao desempenho do parque temático nas diferentes dimensões em análise. É possível observar que a empresa desenvolve a sua estratégia tendo em conta, principalmente, a satisfação de clientes, fornecedores, comunidade e trabalhadores, dimensões em que obtém a pontuação máxima (2 = “força importante”). O desempenho nas restantes dimensões é classificado como uma força (= 1) o que, apesar de ser um desempenho positivo, indica haver, comparativamente com as dimensões anteriores, maior margem de melhoria. Os resultados relativos a cada dimensão são apresentados com maior detalhe nas páginas seguintes.

**Tabela 2**– Resultados da aplicação do *scorecard* de RS ao Zoomarine

Dimensão	Pontuação
Cultura ética e de responsabilidade social	1
Ambiente	1
Clientes	2
Fornecedores	2
Trabalhadores	2
Acionistas	1
Comunidade	2
<b>Total</b>	<b>11</b>

**Fonte:** Elaboração própria

**Nota:** Escala de pontuação: -2= preocupação importante; -1=preocupação; 0=neutro ou sem informação; 1=força; 2=força importante. Pontuação máxima possível: 14 pontos.

## Cultura ética e de responsabilidade social

Do ponto de vista da sua cultura ética e de RS o Zoomarine apresenta-se como uma empresa acima de tudo positiva e empreendedora. Pela estrutura que possui e capital que necessita para a manter tem que ser muito afirmativa e proactiva na procura e satisfação de clientes, procurando todos os anos oferecer novidades e desafios a quem a visita, mas mantendo sempre uma postura séria, alicerçada no desejo em explicar, através da experiência, as maravilhas que os oceanos têm para oferecer aos seus visitantes. Acima de tudo, o visitante não pode sair desiludido ou sem vontade de regressar; tem que sentir que o dinheiro que investiu valeu a pena, o que do ponto de vista ético e enquanto missão organizacional é um valor importante a realizar. Não possui, no entanto, um código de ética nem elabora relatório de sustentabilidade anual. Estas lacunas não lhe permitiram atingir a pontuação máxima na dimensão. A **Tabela 3** apresenta excertos das entrevistas que sustentam a pontuação obtida.

**Tabela 3**– Resultados: Cultura ética e de RS

Dimensão	Pontuação	Excertos de Registos
Cultura ética e de RS	1 (força)	<p><i>[missão]</i> “Mostrar, dar oportunidade ao público de vivenciar a natureza marítima, aproximar os golfinhos das pessoas. Ensinar uma mensagem positiva com entretenimento para captar a atenção das pessoas. Aumentar o respeito pela natureza com base no carinho e na educação. Transportar adultos e crianças a um mundo de sonho e fantasia, criando emoções e sensações únicas.”</p> <p><i>[ética]</i> “Internamente é o respeito pelas pessoas que trabalham. Temos dificuldades, mas pagamos sempre os salários dia 28. Sentimos muito o aumento do IVA, no ano passado só não demos prejuízo porque os administradores prescindiram de salários e outros benefícios. Para o exterior é a formação e o exemplo que vem de dentro para fora.”</p> <p><i>[certificação em ética ou RS]</i> “Não, mas temos muitos prémios que ao longo dos anos certificaram a exigência e dedicação aos nossos clientes, aos nossos animais e aos nossos trabalhadores.”</p> <p><i>[relatório sustentabilidade]</i> “Por enquanto não.”</p>

Fonte: Elaboração própria

## Ambiente

Do ponto de vista dos entrevistados, estamos perante uma empresa que desenvolve um trabalho muito importante de monitorização interna do seu impacto ambiental, através de um esforço técnico e tecnológico considerável, monitorização contínua dos seus gastos energéticos, de água e de produção de resíduos (**Tabela 4**). Além disso, procura contribuir seriamente, quer internamente quer junto dos seus clientes e da comunidade envolvente, para o reforço da educação ambiental. Consegue também todos os anos salvar inúmeros animais marinhos no seu centro de recuperação de animais selvagens, que posteriormente liberta no espaço natural. Colabora ainda com investigadores externos no estudo, desenvolvimento e aplicação de técnicas e procedimentos médicos não evasivos em animais da sua coleção. Do ponto de vista do ambiente, o Zoomarine é somente penalizado em duas situações: não ter uma

certificação externa ao nível ambiental e não comunicar externamente os seus resultados e práticas ambientais.

**Tabela 4**– Resultados: Ambiente

Dimensão	Pontuação	Excertos de Registos
Ambiente	1 (força)	“Somos ativos, tentamos identificar o que fazemos bem e melhorar.” “Temos uma filosofia de gestão realmente genuína, não é somente uma questão de imagem. Tentamos por exemplo ser mais sustentáveis ao ir buscar água salgada diretamente ao mar e restituí-la já tratada ao mar com acompanhamento externo através da Agência Portuguesa do Ambiente. Desta forma estamos também a melhorar significativamente a qualidade de vida dos nossos animais. Apesar de economicamente ser um esforço considerável, pois seria mais barato juntar sal à água doce.” “Externamente preocupamo-nos muito com a educação ambiental sendo o parque em si mesmo um importante instrumento para isso. Vamos graciosamente às escolas e em cada ação procuramos falar de uma temática diferente, por exemplo, o plástico e a poluição dos oceanos associada a este produto, que foi a principal temática deste ano.” “O Zoomarine tem um abrigo para animais marinhos que são apanhados em redes de pesca ou chegam à costa em más condições, procurando posteriormente devolvê-los nas melhores condições ao seu habitat.” “Quanto aos resíduos contabilizamos a sua produção e todos os anos tem vindo a baixar, principalmente com a contribuição dos clientes. Acreditamos que quanto à reciclagem ainda há margem de progresso.”

Fonte: Elaboração própria

## Cientes

Relativamente aos clientes, esta empresa é vista como tendo uma postura muito proactiva, tentando ao máximo conhecer os seus gostos e opiniões, assim como desenvolver produtos, serviços e soluções que vão ao encontro das suas expectativas, principalmente ao nível da qualidade, segurança, disponibilidade e preço (**Tabela 5** – próxima página). Revela-se bastante proactiva nas questões de higiene e de limpeza dos espaços públicos e reciclagem de embalagens e outros desperdícios, na disponibilidade dos funcionários em servirem os clientes da melhor forma possível e no dinamismo em corresponderem às necessidades e desejos dos que os visitam.



**Tabela 5** – Resultados: Clientes

Dimensão	Pontuação	Excertos de Registos
Clientes	2 (força importante)	“Nós temos dois fatores a transmitir, primeiro segurança, segundo satisfação. Para tal temos de cumprir e fazer todos os requisitos legais, por exemplo, dos equipamentos de diversão. Tentamos ir para além daquilo a que estamos obrigados, sendo acima de tudo proactivos. Em termos de satisfação o foco principal é nas funções desempenhadas pelos nossos recursos humanos. (...) Se falamos em comida, por exemplo, tentamos manter os preços próximos da concorrência externa ao parque. Os nossos clientes devem ter razões para consumir dentro do parque e prescindirem de merendas, gerando menos resíduos e mais lucro para o parque.” “Temos vários tipos de inquéritos, aplicados à saída dos clientes. Temos também inquéritos específicos para áreas como o <i>merchandizing</i> (...) os resultados têm sido muito bons.” “A única área que está certificada é a da restauração com HACCP”

Fonte: Elaboração própria

## Fornecedores

Em relação aos fornecedores, a empresa orgulha-se de ter uma relação duradoura, de parceria e de confiança com a maioria dos mesmos, através de processos de consulta, de audição e de controlo de qualidade, de trabalharem em conjunto para a resolução de problemas que possam surgir e, de serem na sua maioria, fornecedores locais (**Tabela 6**).

**Tabela 6** – Resultados: Fornecedores

Dimensão	Pontuação	Excertos de Registos
Fornecedores	2 (força importante)	“Numa altura em que o preço tem uma importância acrescida fazemos consultas contínuas, mas temos os nossos fornecedores como parceiros do negócio, sendo a qualidade um fator de escolha igualmente fundamental.” “Temos fornecedores maioritariamente algarvios que são nossos parceiros desde a abertura do parque. Pelo que no geral estamos muito satisfeitos.” “Negociamos sempre.” “Garantimos a qualidade através das certificações nacionais e internacionais que todos os produtos têm que ter. No peixe para os animais, que é todo congelado, temos os nossos laboratórios que certificam a sua qualidade, por exemplo.”

Fonte: Elaboração própria

## Trabalhadores

Em relação aos trabalhadores é de salientar a prioridade que o Zoomarine dá ao recrutamento de mão-de-obra local e aposta contínua na formação profissional, especialmente na época em que o parque está encerrado (**Tabela 7**). É de salientar também a sua cultura de igualdade de oportunidades e o facto de manter ao serviço pessoas com deficiências físicas ou limitações mentais. Perante o atual cenário de crise económica e as exigências colocadas ao ní-

vel orçamental a empresa optou por reduzir o desequilíbrio entre os salários, prescindindo os administradores de algumas regalias. A empresa valoriza os trabalhadores com base na avaliação de desempenho dando possibilidade de progressão interna e recrutando prioritariamente dentro da empresa. Valoriza igualmente valores éticos e morais como a responsabilidade e a humildade. Os trabalhadores começam muitas vezes a colaborar com a empresa aos 16 anos e crescem com valores profissionais que melhoram constantemente. Como fator negativo encontramos o encerramento durante uma parte do ano, o que coloca uma parte substancial dos seus funcionários no desemprego. Todavia, a empresa oferece a opção por contratos de trabalho intermitentes, dá prioridade de colocação quando o parque reinicia a sua atividade e garante a formação através de protocolos com o Instituto de Emprego e Formação Profissional.

**Tabela 7** – Resultados: Funcionários

Dimensão	Pontuação	Excertos de Registos
Trabalhadores	2 (força importante)	<p>“Somos principalmente formadores de talento, apostamos no talento das pessoas que trabalham connosco, e fornecemos talento para outros parques e empresas.”</p> <p>“Temos um muito bom clima interno. É uma das coisas que as pessoas referem, não no sentido da remuneração, mas pelo clima informal, porque as pessoas se dão bem. É um ambiente de entretajuda.”</p> <p>“Desde que passámos a fechar na época baixa a precariedade acentuou-se, menos na área zoológica. Passámos de um quadro de 260 contratados sem termo a 120. É nossa política que todas as pessoas comecem com contratos a termo, se bem que as pessoas das áreas zoológicas têm maior tendência para continuarem. Recuperamos horas trabalhadas no Inverno, grande polyvalência nas áreas operacionais, objetivo que as pessoas com bom desempenho fiquem ou sejam readmitidas na reabertura do parque.”</p> <p>“No Zoomarine não existe uma grande diferenciação de rendimentos. Procuramos que não existam motivos de ostentação, cortámos nos níveis superiores e aumentámos os salários até 1000€. Existe uma política de objetivos para Diretores, e daqui a algum tempo extensível às chefias.”</p> <p>“Uma das nossas principais preocupações e obrigações é a segurança.”</p> <p>“Temos a trabalhar mais mulheres que homens, e começando pela administração, somos multiculturais. Contratamos e mantemos pela competência. Temos também algumas pessoas a trabalhar com deficiência e recebemos um prémio pela inclusão com contrato sem termo de uma pessoa com deficiência.”</p> <p>“Em situações de igualdade damos preferência às pessoas locais, que também nos dão maiores garantias de sucesso.”</p>

Fonte: Elaboração própria

## Acionistas

Do ponto de vista da sua gestão financeira o Zoomarine procura ser bastante transparente em relação aos seus parceiros, designadamente entidades financeiras, fundamentais para o seu crescimento, inovação e atratividade junto dos milhares de visitantes anuais e dos seus funcionários e sócios. No entanto, o facto de não ser uma sociedade por ações cotada em bolsa não coloca

a obrigação de comunicar os seus resultados e práticas financeiras ao público, assim como não dá abertura aos seus funcionários para que se possam tornar sócios. Faz, no entanto, um esforço considerável para continuar a investir duradouramente no parque e por controlar o orçamento disponível, os gastos e os seus resultados, de forma a conseguir cumprir com as suas responsabilidades e manter o parque aberto todos os anos (**Tabela 8**).

**Tabela 8** – Resultados: Acionistas

Dimensão	Pontuação	Excertos de Registos
Acionistas	1 (força)	“Por necessidade de acesso ao crédito temos que ser muito transparentes em termos de gestão.” “A transparência é interna, ao nível de proveitos e ganhos em relação ao conjunto da empresa. Separamos as rúbricas de contabilidade e distribuimos a parte das aquisições, por exemplo, por 17 responsáveis, pessoas que têm autonomia para adquirirem e solicitarem ao departamento de compras e responsáveis de rúbrica autorização de aquisição. São depois sujeitos a controlo sobre as faturas que recebem.” “Analisamos constantemente toda a informação que temos e custos associados com a atividade. Isto requer constantemente uma maior profissionalização dos nossos meios humanos. Apesar das nossas necessidades financeiras continuamos a investir. Temos que abrir constantemente novos canais de comunicação com os bancos para investimentos em novos projetos e apresentar constantemente resultados aceitáveis.”

Fonte: Elaboração própria

## Comunidade

Em relação à comunidade valoriza-se enormemente o trabalho que o Zoomarine tem desenvolvido ao longo dos anos junto da comunidade escolar, desde as escolas de ensino básico até à Universidade, com especial atenção às que se localizam no Algarve, mas também de outras regiões de Portugal e do exterior, recebendo todos os anos estagiários, tanto de escolas técnicas como de universidades (**Tabela 9** – página ao lado). Tem recebido por isso inúmeros prémios que atestam o seu compromisso em contribuir para a melhoria da qualidade de vida animal e ambiente e, num outro aspeto bastante sensível e relevante, a realização de sonhos e momentos únicos, especialmente de crianças doentes ou com situação económica precária.

**Tabela 9** – Resultados: Comunidade

Dimensão	Pontuação	Excertos de Registos
Comunidade	2 (força importante)	<p>“Além de contribuir grandemente para a educação das populações, também alertamos para os problemas ambientais e para a necessidade de conservação da natureza e contribuimos significativamente para a economia da região. O Zoomarine foi considerado pelo Trip Adviser como o 7º melhor parque temático da Europa entre 25. Contribuímos para o sucesso de uma vertente diferente do turismo, à parte do sol e praia.”</p> <p>“Uma das coisas mais importantes é a relação com a comunidade, com as instituições de ensino e ciência como a Universidade do Algarve. (...) Esta é uma faceta de que nos orgulhamos bastante.”</p> <p>“Tentamos inserir-nos ao máximo na região. Realizamos atividades para crianças desfavorecidas, doentes, totalmente gratuitas. Todos os anos recebemos crianças de todo o mundo com doenças terminais e realizamos um seu sonho de forma privada, por exemplo, estar com os golfinhos. São momentos muito especiais.”</p> <p>“No Algarve temos um programa de estudo de crianças autistas e a forma como interagem e se desenvolvem no contacto com os golfinhos. São inúmeros os prémios que recebemos do ponto de vista científico e de desenvolvimento de técnicas, por exemplo, veterinárias com animais marinhos. A maioria dos tratamentos que fazemos são com a ajuda e participação dos animais.”</p>

Fonte: Elaboração própria

## Conclusões

O presente trabalho constituiu um exercício de avaliação da cultura e práticas de RS de uma média empresa de animação turística, tal como percecionadas pela sua administração e restantes gestores. A avaliação foi particularmente positiva em todos os *itens* focalizados nos procedimentos de responsabilidade na elaboração comercial do produto, quer no relacionamento a montante com os fornecedores, quer na gestão da relação, a jusante, com os clientes.

O fator trabalho, com políticas de recrutamento, que privilegiam, sempre que possível, o recurso preferencial a mão-de-obra local, práticas de retribuição não muito diferenciadas, contratos intermitentes com fidelização de funcionários e, ainda, avaliações de desempenho anuais, marcam um interesse forte da empresa numa interação humana favorável no contexto de produção local da experiência de animação turística com os clientes.

Verificou-se um alinhamento de avaliação de desempenho social na pontuação atribuída aos clientes, fornecedores e trabalhadores. Conclui-se ser uma empresa inclusiva, que centra a sua atenção na captação, manutenção e criação de talento, na relação de desempenho social com os clientes e fornecedores, o que reforça a sua capacidade em ser, também, inclusiva no processo de produção sequencial a montante e a jusante a que o turismo obriga.

Sobressai, igualmente, um bom relacionamento com a comunidade local, através de ações de formação e educação ambiental, programas de cooperação com escolas, instituições de ciência e investigação e o acesso gratuito de crianças desfavorecidas ou com doenças graves a animais com um simbolismo e uma carga emocional positiva muito forte (*Dolphin Emotions*).

O desempenho social da empresa constitui parte integrante da estratégia de configuração do produto turístico de animação e entretenimento oferecido pelo Zoomarine.

A preocupação com a criação de um contexto favorável, com o ambiente e práticas de cultura ética e desempenho social, na transparência da gestão, no acesso ao crédito para investimentos de médio e longo prazo, seja dos acionistas ou da banca, demonstram a vocação de durabilidade dos projetos da empresa. Entende-se que o Zoomarine se apresenta de uma forma bastante sólida e igualmente ativa no sentido de responder às solicitações e exigências das suas principais partes interessadas.

Numa perspetiva global, e apontando um aspeto negativo, dir-se-á que o Zoomarine não consegue, apesar de tudo, fugir a uma das características que sobressai na economia e nas empresas turísticas algarvias, a sazonalidade e o efeito que tem sobre o emprego, a estabilidade e a qualidade de vida de muitas pessoas.

Na perspetiva deste *scorecard* de desempenho social e, tendo em conta que a avaliação representa a visão que os seus principais responsáveis têm da empresa e retrata e avalia um determinado momento, pode-se afirmar que o Zoomarine pode ser considerado como uma empresa-modelo na relação que tem com as suas principais partes interessadas, pois obtém uma classificação bastante elevada em *itens* duradouros e apresenta capacidade de evolução positiva a médio e longo prazo.

## Referências bibliográficas

---

- Amado, J. (2000). *A Técnica de Análise de Conteúdo*. Referência – Revista de Enfermagem, 5, 53-63.
- Araya, M. (2003). Negociaciones de inversión y responsabilidad social corporativa: Explorando un vínculo en las Américas. *Revista Ambiente y desarrollo de CIPMA*, 19 (3/4), 74-81.
- Augé, M. (1998). Não lugares. Lisboa: Bertrand.
- Bos-Brouwers, H. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and the Environment*, 19, 417-435.
- Carroll, A. (1991). *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholder*. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for Corporate Social Responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.
- Comissão Europeia (2001). *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: EU Commission.
- Contreiras, J. P. (2011). Gestão pela cultura ética e de responsabilidade social nas organizações hoteleiras de 4 e 5 estrelas no Algarve como fatores de atração de candidatos de elevado potencial. Tese de Doutoramento Não Publicada. Évora: Universidade de Évora.
- Cordeiro, I., Leite, N., & Partidário, M. (2009). Considerações sobre instrumentos de ava-

- liação de sustentabilidade de destinos turísticos. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 12, 81-95.
- Cowper-Smith, A., & de Grosbois, G. (2011). The adoption of corporate social responsibility practices in the airline industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 19 (1), 59-77.
- Duarte, A.P. (2014). Responsabilidade social das organizações. In S. P. Gonçalves (Org.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações* (pp.537-566). Lisboa: Pactor.
- Duarte, A.P., Mouro, C., & Neves, J. (2010). Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research: The Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 8 (2), 101-122.
- Falcetta, F. (2004). Responsabilidade social nas empresas turísticas: Os registros da imprensa. In *Turismo com Responsabilidade Social, Colectânea do XXIII CBTUR - Congresso Brasileiro de Turismo 2003* (pp. 393-404). São Paulo: Roca Editora.
- Fernandes, A. (2012). *Direito do Trabalho*. Coimbra: Almedina.
- Ferraz, F., Schön, M., & Gallardo-Vásquez, D. (2011). A divulgação da informação socialmente responsável nos estabelecimentos hoteleiros portugueses. In *Book of Proceedings - International Conference on Tourism & Management Studies - Algarve 2011* (Vol. 1, pp. 552-564).
- Figueira, V., & Dias, R. (2011). *A Responsabilidade Social no Turismo*. Lisboa: Escolar Editora.
- Gimenes, M. (2004). Alimentos e bebidas e Responsabilidade Social: Experiências e possibilidades. In *Turismo com Responsabilidade Social, Colectânea do XXIII CBTUR - Congresso Brasileiro de Turismo 2003*, (pp. 457-470). São Paulo: Roca Editora.
- Gomes, D., Duarte, A.P., & Neves, J. (2009). As orientações internas de responsabilidade social reduzem as intenções de turnover? In J. Santos (coord.), *Turismo e Gestão: Inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial* (pp.282-288). Faro: FDUALG.
- ISO- International Organization for Standardization, *Guidance on Social Responsibility; Draft International Standard ISO/DIS 26000*. Acedido em 08.07.2014, em <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
- Jesus, M., & Batista, T. (2014). A responsabilidade social das empresas no Algarve. *Tourism & Management Studies*, 10, 111-120.
- Kinder, P., Lydenberg, S., & Domini, A. (1992). *The Social Investment Almanac*. New York: Henry Holt and Company.
- Kinder, P., Lydenberg, S., & Domini, A. (1996). Companies with a Social Vision. *Business and Society Review*, 97, 75-76.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. London: Sage.
- Kucukusta, D., & Chan, A. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five -star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 19-30.
- Lyra, F. & Souza, M.J. (2013). Percepção das práticas de Responsabilidade Social Corporativa pelos stakeholders do Parque Beto Carrero World. In *Atas do XXXVII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro Acedido em 08.07.2014, em <http://www.anpad.org.br/admin/>

pdf/2013\_EnANPAD\_ESO1775.pdf

- Machado, V. (2010). Direito e Turismo como instrumentos de poder- os Territórios Turísticos. Santo Tirso: Editorial Novembro.
- Martínez, P., Pérez, A., & del Bosque. (2013). Measuring Corporate Social Responsibility in Tourism: Development and validation of an efficient measurement scale in the hospitality industry. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 30 (4), 365-385.
- Martins, N., & Costa, C. (2009). Património, paisagens culturais, turismo, lazer e desenvolvimento sustentável. *Exedra*, 51-75.
- Meliani, P., & Gomes, E. (2009). Contradições entre a importância do trabalhador e a precarização das relações de trabalho no turismo: Notas primeiras de uma pesquisa de tese para doutoramento. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 13/14 (1), 117-126.
- Moratelli, R., & Barros, L. (2004). Coleta seletiva de lixo nos meios de hospedagem de turismo como colaboradora para o desenvolvimento social e conservação do meio ambiente: Estudo de caso Plaza Itapema Resort and Spa. In *Turismo com Responsabilidade Social, Colectânea do XXIII CBTUR - Congresso Brasileiro de Turismo 2003* (pp. 537-545). São Paulo: Roca Editora.
- Muñoz, F. (2004). Urbanización - En el zoco global de las imágenes urbanas. *Cidades, Comunidades e Territórios*, 9, 27-38.
- Neto, M., & Froes, F. (2001). *Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A administração do terceiro sector*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Pacheco, D., & Martins, D. (2004). Restaurante como empresa socialmente responsável. In *Turismo com Responsabilidade Social, Colectânea do XXIII CBTUR - Congresso Brasileiro de Turismo 2003* (pp. 484-494). São Paulo: Roca Editora.
- Pazos, R. (2004). Responsabilidade Social como princípio de gestão nas empresas hoteleiras. In *Turismo com Responsabilidade Social, Colectânea do XXIII CBTUR - Congresso Brasileiro de Turismo 2003*, (pp. 527-536). São Paulo, Roca Editora.
- Seixas, J. (2013). *A cidade na encruzilhada*. Lisboa: Edições Afrontamento.
- Sharpley, R., & Telfer, D. (2002). *Tourism and Development*. Clevedon: Channel View Publications.
- Spiller, R. (2000). Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society. *Journal of Business Ethics*, 27, 149-160.
- Supino, F. (2004). A Responsabilidade Social em Parques de Diversões: A Potencialidade do Lazer. *Caderno Virtual de Turismo*, 4 (1), 1-8.
- Tao, T., & Wall, G. (2009). Tourism as a sustainable livelihood strategy. *Tourism Management*, 30, 90- 98.
- Toldo, M. (2002). Responsabilidade Social Empresarial. In Instituto Ethos, *Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades*, (pp. 71-102). São Paulo: Fundação Peirópolis.
- Vala, J. (1986). A Análise de Conteúdo. In A. Silva & M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Ed. Afrontamento.

- Valente, F., & Souza, M. (2004). Integração do transporte aéreo com o turismo: também uma questão social. In *Turismo com Responsabilidade Social, Colectânea do XXIII CBTUR; Congresso Brasileiro de Turismo 2003* (pp. 405-417). São Paulo: Roca Editora.
- Vera, J., Palomeque, F., Gómez, M., & Clavé, S. (2011). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- World Tourism Organization (1999). *Código Mundial de Ética no Turismo*. Acedido em 08.07.2014, em <http://ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/portugal.pdf>

## Sobre os autores

---

### Joaquim Pinto Contreiras

É desde Outubro de 1998 docente na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, lecionando as disciplinas de Gestão de Recursos Humanos, Psicossociologia da Empresa, Comportamento Organizacional e Introdução à Gestão nos mais diversos cursos de 2º e 3º ciclo. É Diretor do Núcleo de Recursos Humanos. É Doutorado em Gestão na Universidade de Évora tendo apresentado a dissertação “*Gestão pela cultura ética e de responsabilidade social nas organizações hoteleiras de 4 e 5 estrelas no Algarve como fatores de atração de candidatos de elevado potencial*”. Participou como orador em diversos seminários e conferências com trabalhos na área de Segurança Higiene e Saúde no Trabalho, da Gestão de Recursos Humanos, da Ética Empresarial e da Responsabilidade Social Empresarial, tendo igualmente publicado artigos em livros e revistas nacionais nas mesmas áreas científicas.

### Virgílio Machado

É desde Outubro de 1993 docente na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, lecionando, entre outras, as disciplinas de Princípios Gerais de Turismo, Turismo e Desenvolvimento, Geografia do Turismo e Direito do Turismo nos mais diversos cursos de 2º e 3º ciclo.

É Doutorado em Turismo na Universidade de Aveiro tendo apresentado em 2009 a dissertação “*Direito e Turismo como instrumentos de poder – os Territórios Turísticos*” publicada e atualizada em livro da Editorial Novembro em 2010.

Foi assessor do Secretário de Estado do Turismo do XVI Governo Constitucional. Participou como orador em diversos seminários e conferências com trabalhos nas áreas do Planeamento e Ordenamento em Turismo, Direito do Turismo e Sustentabilidade no Turismo, tendo igualmente publicado artigos em livros e revistas nacionais nas mesmas áreas científicas.

### Ana Patrícia Duarte

É desde Julho de 2012 Investigadora na *Business Research Unit* (BRU-IUL) do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), desenvolvendo um projeto de investigação financiado por uma Bolsa de Pós-Doutoramento atribuída pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia. A sua investigação centra-se sobre o impacto da responsabilidade social junto de diversos públicos, nomeadamente trabalhadores e clientes.

É Doutorada em Psicologia Social e Organizacional pelo ISCTE-IUL tendo apresentado a dissertação “*Corporate social responsibility from an employees’ perspective: Contributions for understanding job attitudes*” em 2011.



Participou como oradora em diversos seminários e conferências com trabalhos nas áreas de Comportamento Organizacional, Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social. Tem publicado trabalhos em livros e revistas nacionais e internacionais nas mesmas áreas científicas.

## **Agradecimentos**

---

1. Os autores agradecem ao Zoomarine Algarve pela abertura à realização desta pesquisa, assim como a todos os participantes pela disponibilidade e colaboração na realização das entrevistas.
2. Este estudo foi parcialmente apoiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia através de uma bolsa de pós-doutoramento ao terceiro autor (SFRH/BPD/76114/2011).