



**Instituto Superior de Gestão e Administração**

**Mestrado de Gestão de Recursos Humanos**

**Dissertação de Mestrado**

**Ética e Sustentabilidade no Employer Branding na Hospitalidade**

Patrícia Simão | 22100631

Santarém, 28 de junho de 2023



**Instituto Superior de Gestão e Administração**

**Mestrado de Gestão de Recursos Humanos**

**Dissertação de Mestrado**

**Ética e Sustentabilidade no Employer Branding na Hospitalidade**

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre, sob a orientação do Professor Doutor Vasco Ribeiro

Patrícia Simão | 22100631

Santarém, 28 de junho de 2023

***“A Hotelaria é a minha vida. O Turismo, a minha inspiração.”***  
***Quintas, Manuel (2006)***

***“A união é um bom princípio, mas manter a união é um progresso, e  
trabalhar em conjunto é a chave do sucesso.”***  
***Henry Ford***

## **Agradecimentos**

Quero começar desde já por agradecer ao Instituto Superior de Gestão e Administração e principalmente ao mestrado de Gestão de Recursos Humanos, sendo que é com eles que concluo mais uma grande e importante etapa da minha vida. Me lembrarei sempre deste curso, dos professores e dos colegas que ao longo destes dois anos fizeram com que eu crescesse e desenvolvesse, quer a nível pessoal quer a nível profissional, que me irá ajudar certamente durante toda a caminhada profissional.

Este curso tem sido bastante útil no adquirir de conhecimentos e competências para a minha formação enquanto futura profissional da área de gestão de recursos humanos, tem sido uma grande ajuda no meu trabalho, visto que trabalho na área, mais propriamente na parte administrativa e me sinto cada vez mais apta no mercado de trabalho.

Um especial agradecimento que quero fazer é ao professor Doutor Vasco Ribeiro, como meu orientador nesta dissertação de mestrado, ajudou-me com sua disponibilidade, colaboração, sabedoria e conhecimento adquirir várias competências e habilidades que me fizeram concretizar e ultrapassar diversas adversidades na elaboração da mesma. Neste sentido, quero agradecer ainda a todos os professores que de certa forma me ajudaram a adquirir todas as competências necessárias para o “mundo” do trabalho ao longo destes dois anos, assim como todos os que colaboraram na concretização da presente dissertação de mestrado.

Desde já, também quero agradecer à empresa *Lamision*, entidade na qual exerço funções de Administrativa de Recursos Humanos por, em momento algum, ter limitado o meu percurso, no qual me facilitou sempre, de modo que tivesse flexibilidade de horário. Mas principalmente, agradecer à minha superior, a Doutora Ana Cristina Pinto, e às minhas colegas Carla Maia, Ana Cristina Marques e Sara Lemos por toda a compreensão e pelo apoio, essencialmente por terem ouvido os meus desabafos.

E por último e não menos importante, quero agradecer á minha família, namorado e amigos, pelo apoio condicional demonstrado ao longo destes dois anos, principalmente pelas palavras certas nos momentos certos e por estarem sempre presentes em todos os momentos da minha vida, este caminho não tinha sido possível sem vocês.

## **Resumo**

O Turismo em Portugal é, na atualidade, um dos principais setores de proveito para a economia nacional. É um destino cada vez mais diversificado, tendo uma grande ligação à cultura, ao mar e à história portuguesa. Para além disso, este estudo foca-se essencialmente no setor hoteleiro, um setor que basicamente serve para prestar serviços. Desta forma, a presente dissertação apresenta uma investigação acerca da ética e sustentabilidade no employer branding aplicado na hotelaria, no qual se pretende correlacionar estes temas bastante atuais e pouco explorados. Uma vez que vivemos numa Era Digital é importante criar novas formas de inovar os produtos e serviços, de modo a satisfazer as necessidades das novas gerações e segmentos de mercado de trabalho, principalmente na área do turismo e na hotelaria, sendo a ferramenta do “employer branding (EB)” crucial para que as organizações deste mesmo setor tenham uma marca empregadora mais atrativa e apelativa, de forma que a comunicação tanto interna como externa seja fundamental, e, para tal é necessário encontrar novas formas para conseguir comunicar com estas gerações, nomeadamente através da inovação ecológica. A ética e a responsabilidade social ao nível da sustentabilidade têm vindo a ganhar cada vez mais notoriedade, essencialmente neste setor, na medida em que haja uma progressão de um turismo mais sustentável focado na inovação verde. É relevante que as organizações ganhem vantagens competitivas perante a concorrência, obtendo sucesso organizacional mediante estas estratégias. Assim sendo, este estudo visa explorar a investigação destes conceitos que têm crescido consideravelmente, sobretudo na área do turismo e na hotelaria, como forma de compreender melhor como o setor hoteleiro pode melhorar e desenvolver ferramentas estratégicas para obter sucesso organizacional e captar os melhores talentos.

*Palavras-chave: Turismo em Portugal, Hotelaria em Portugal, Ética, Sustentabilidade e Employer Branding*

## **Abstract**

Tourism in Portugal is currently one of the main sectors of profit for the national economy. It is an increasingly diversified destination, with a strong connection to Portuguese culture, sea and history. In addition, this study focuses essentially on the hotel sector, a sector that basically serves to provide services. In this way, this dissertation presents an investigation about ethics and sustainability in employer branding applied in the hotel industry, in which it is intended to correlate these very current and little explored themes. Since we live in a Digital Age, it is important to create new ways of innovating products and services, to satisfy the needs of new generations and job market segments, mainly in the tourism and hospitality sector, being the “employer branding (EB)” tool crucial for organizations in this same sector to have a more attractive and appealing employer brand, so that both internal and external communication is fundamental, and, for that, it is necessary to find new ways to manage to communicate with these generations, namely through ecological innovation. Ethics and social responsibility in terms of sustainability have been gaining more and more notoriety, essentially in this sector, as there is a progression of more sustainable tourism focused on green innovation. It is relevant for organizations to gain competitive advantages over the competition, achieving organizational success through these strategies. Therefore, this study aims to explore the investigation of these concepts that have grown considerably, especially in the area of tourism and hospitality, as a way to better understand how the hotel sector can improve and develop strategic tools to achieve organizational success and capture the best talent.

*Keywords: Portugal Tourism, Hospitality in Portugal, Ethics, Sustainability and Employer Branding*

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	5
2.1 SETOR DO TURISMO .....	5
2.2 HOTELARIA .....	11
2.2.1 Oferta Turística .....	12
2.2.2. Procura Turística .....	16
2.3. ÉTICA E SUSTENTABILIDADE NO EMPLOYER BRANDING NA HOTELARIA. 19	
2.3.1. <i>EMPLOYER BRANDING</i> .....	24
2.3.2. <i>ÉTICA, RSE E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL</i> .....	34
2.3.3. <i>ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR DO TURISMO E DA HOTELARIA</i> .....	46
2.3.3.1 <i>Hotelaria</i> .....	57
2.3.4. <i>ÉTICA E SUSTENTABILIDADE NO EMPLOYER BRANDING NA HOSPITALIDADE</i> .....	61
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	79
3.1 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO.....	79
3.2. PERGUNTAS E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	80
3.3 AMOSTRA .....	81
3.4 TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS .....	85
3.5. PROCEDIMENTOS .....	88
3.6 ANÁLISE DE RESULTADOS .....	95
3.7. DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	102
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	107
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	113



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - <i>Produto Interno Bruto em volume</i> .....	6
<b>Figura 2</b> - <i>Capacidade (camas) de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros a 31-07-2021</i> 15	
<b>Figura 3</b> - <i>Variáveis de um Employer Value Proposition (EVP)</i> .....	27
<b>Figura 4</b> - <i>Desenvolvimento Sustentável: Dimensões - Económica, Social e Ambiental</i> .....	37
<b>Figura 5</b> - <i>Modelo de Borger (2013) - A pirâmide de RSE das empresas</i> .....	39
<b>Figura 6</b> - <i>A União Europeia e a RSE</i> .....	44
<b>Figura 7</b> - <i>Riscos globais e regionais para níveis crescentes de aquecimento global</i> .....	55
<b>Figura 8</b> - <i>Resultados do desempenho ambiental dos países ao nível global em 2022</i> .....	56
<b>Figura 9</b> - <i>Processo do Método Delphi</i> .....	87
<b>Figura 10</b> - <i>Fases do Método de Análise de Conteúdos</i> .....	91



## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - <i>Dados encadeados em volume do Produto Interno Bruto</i> .....	6
<b>Tabela 2 e 3</b> - <i>Dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico nacional</i> .....	9
<b>Tabela 4</b> - <i>Número de Hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico nacional</i> .....	9
<b>Tabela 5</b> - <i>Balança Turística de Viagens e Turismo</i> .....	11
<b>Tabela 6</b> - <i>Dados de 2023 sobre as Empresas de Alojamento, Restauração e Similares</i> .....	13
<b>Tabela 7</b> - <i>População empregada no Setor do Alojamento, Restauração e Similares</i> .....	13
<b>Tabela 8</b> - <i>Dados de 2021 sobre os Estabelecimentos Hoteleiro</i> .....	14
<b>Tabela 9</b> - <i>Dados sobre a Hotelaria</i> .....	18
<b>Tabela 10</b> - <i>Dados sobre os proveitos das estadas na Hotelaria</i> .....	18
<b>Tabela 11</b> - <i>Definições do Conceito de Employer Branding</i> .....	20
<b>Tabela 12</b> - <i>Definições dos conceitos de RSE e de Sustentabilidade</i> .....	21
<b>Tabela 13</b> - <i>Definições dos conceitos de Ética e RS no setor do Turismo e da Hotelaria</i> .....	23
<b>Tabela 14</b> - <i>Cronograma dos fatores de RSE</i> .....	38
<b>Tabela 15</b> - <i>Princípios do Código Mundial de Ética para o Turismo em 1999 na 13ª reunião em Santiago do Chile</i> .....	50
<b>Tabela 16</b> - <i>Ficha Técnica do Inquérito</i> .....	82
<b>Tabela 17</b> - <i>Caraterização da amostra</i> .....	83
<b>Tabela 18</b> - <i>Dimensões e os diferentes itens analisados na recolha dos dados</i> .....	93
<b>Tabela 19</b> - <i>Resultados Obtidos na primeira ronda</i> .....	97
<b>Tabela 20</b> - <i>Resultados da segunda ronda</i> .....	98
<b>Tabela 21</b> - <i>Resultados da terceira ronda</i> .....	99
<b>Tabela 22</b> - <i>Modelo da Ética e Sustentabilidade no Employer Branding na Hospitalidade</i> ...	101



## ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Método Delphi (Ronda A, B e C) .....	121
.....	<b>ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.</b>
Apêndice 2 - Respostas à ronda 1 .....	123
Apêndice 3 - Respostas à ronda 2 .....	129
Apêndice 4 - Respostas à ronda 3.....	133

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

OMT	Organização Mundial do Turismo
INE	Instituto Nacional de Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
WTTC	<i>World Travel &amp; Tourism Council</i>
DL	Decreto-Lei
RNT	Registo Nacional de Turismo
EB	Employer Branding
EVP	<i>Employee Value Proposition</i>
et al.	Entre outros
p.e	Por exemplo
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
ONU	Organização das Nações Unidas
ONG	Organização Não Governamentais
APEE	Associação Portuguesa da Ética Empresarial
GEE	Global Compact
GEE	Gases de efeito de estufa
IPCC	Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas
WEF	<i>The World Economic Forum</i>
EPI	<i>Environmental Performance Index</i>
IHEI	<i>International Hotels Environment Initiative</i>
ERS	Ética e Responsabilidade Social Empresarial
IA	Inteligência Artificial
GERH	Gestão Estratégica dos Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
UH	Unidades Hoteleiras
RS	Responsabilidade Social
GHMR	<i>Green Human Resources Management</i>
GRH	Gestão de Recursos Humanos
AHP	Associação da Hotelaria em Portugal
AHRESP	Associação da Hotelaria, Restauração, Simulares de Portugal
ADHP	Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## 1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação consiste em perceber como a ética e a sustentabilidade no employer branding está aplicado na hotelaria, enquadra-se no Mestrado de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Gestão e Administração.

A “*Randstad Employer Brand*” (2022) considera que o setor do Turismo, Hotelaria e Lazer é o 4º setor mais atrativo para se trabalhar (RH Magazine, 2022), contudo, na atualidade em que vivemos as organizações no geral, mas principalmente neste setor enfrentam grandes dificuldades em atrair e manter talentos (The Conversation, 2022), por diversos motivos, tais como, mão-de-obra não especializada; elevada taxa de rotatividade; horas de trabalho excessivas; elevada concorrência e remuneração baixa (The Conversation, 2022). Assim sendo, é importantíssimo não só atrair os talentos certos, mas conseguir motivar e envolver os atuais colaboradores, de modo que não tenham interesse em abandonar a organização, por este motivo, é necessário encontrar ferramentas que consigam solucionar estes problemas no setor hoteleiro como elevada dificuldade de contratação (Baum, 2019). Posto isto, o primeiro objetivo da estratégia do employer branding é diferenciar as organizações devido à existência gradual da competitividade no mercado, tendo um impacto positivo na atração e retenção de talentos, no qual é uma ferramenta vital para o sucesso e desempenho organizacional. Portanto, é fundamental as organizações se focarem no seu capital humano, este cada vez mais se quer sentir valorizado (Ferreira et al., 2015), alcançando os melhores resultados através da motivação e do comprometimento dos atuais colaboradores e apelando a potenciais candidatos qualificados, o que torna as organizações mais atrativas, diferenciadas e distintas da concorrência (Gilliver, 2013).

Devido a ser um setor que está em constante evolução e em crescimento contínuo tanto na procura como na oferta turística dos diversos produtos ou serviços (Almeida, 2019), houve a necessidade da oferta se adaptar para responder a essa mesma procura, promovendo produtos e serviços mais diversificados, personalizados e atrativos (Oliveira, 2019), tendo em conta que os novos segmentos de turistas éticos e sustentáveis procuram cada vez mais obter experiências únicas e sustentáveis durante a sua viagem e estada, criando assim uma maior ligação com o destino (Almeida, 2019), adquirindo um enriquecimento cultural e pessoal e havendo assim um consumo mais

ecológico (Fennell & Bowyer, 2019). Os turistas éticos e sustentáveis viajam de uma forma mais ecológica, adoram descobrir os destinos e as suas identidades, conhecer e respeitar as suas culturas, costumes e comunidades locais, utilizam os recursos disponíveis pelo meio ambiente sem comprometer as gerações futuras, preservando as tradições locais e os recursos naturais (Oliveira, 2019). Neste sentido, as organizações hoteleiras começaram a pensar em rever as suas estratégias, de modo a poderem satisfazer as necessidades e exigências dos novos segmentos de mercado e contribuir para um turismo mais sustentável, mediante uma gestão mais sustentável e responsável com políticas de *Green Human Resources Management* (GHRM) (Ribeiro, 2021), obtendo uma marca empregadora com uma imagem mais positiva e sustentada, captando e conquistando assim os mais talentosos (Sullivan, 2009), sendo a sustentabilidade um fator relevante no planeamento estratégico organizacional (Silberhorn, 2019).

O propósito desta investigação é compreender a relação entre a ética e a responsabilidade social empresarial e a comunicação da estratégia de EB, na retenção e atração de talentos no setor hoteleiro. De um modo mais específico, esta investigação tenciona explorar o papel das práticas de GRH em conjunto com a estratégia do EB, em termos de atração e retenção que estão a ser implementadas pelas unidades hoteleiras, informar as organizações da indústria hoteleira das vantagens que podem alcançar ao melhorarem a sua reputação e imagem, por obterem uma boa estratégia de EB e ao serem socialmente responsáveis no âmbito ambiental, e, por fim, confirmar a existência de uma ligação entre a ética empresarial e a sustentabilidade ambiental.

A abordagem metodológica adaptada no presente estudo é de natureza qualitativa, mediante o método Delphi. Este método é considerado uma poderosa técnica de investigação visto que reúne um conjunto de opiniões e de ideias de vários especialistas, separados geograficamente, adquirindo uma variedade de resultados em torno do problema de investigação (Lopez Gomez, 2018). Por norma, este método implica três rondas (Donohoe & Needham, 2009), quer sejam online, presencial ou em simultâneo, de forma alcançar mais informação possível, partindo do geral para o particular da questão em si (Guest et al., 2017).

O trabalho encontra-se dividido em 3 partes. Na primeira parte é feita uma revisão da literatura, demonstrando os vários estudos e investigações dos diversos

autores em relação à temática em estudo, abordando os seguintes temas, como o setor do Turismo, o setor Hoteleiro em termos de oferta e procura turística, a ferramenta do employer branding, a ética, a responsabilidade social empresarial e a sustentabilidade empresarial abordando os temas em si bem como interligado esta temática no setor do turismo e da hotelaria e por fim, relaciona-se a ética e a sustentabilidade no employer branding aplicado na hotelaria. Depois, na segunda parte temos a metodologia de investigação, onde subdivide-se em sete partes, tais como, justifica-se a escolha da metodologia, a pergunta de partida e os objetivos de investigação, apresenta-se uma breve caracterização da amostra utilizada neste estudo, os processos de recolha e tratamentos de dados e, por último mostra-se análise e discussão dos resultados obtidos. Na última parte, são apresentadas as considerações finais relativamente a este estudo, divulgando os principais resultados alcançados, identificando as principais implicações para a gestão e descrevendo as limitações apontadas, assim como algumas sugestões para estudos futuros acerca deste tema.



## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será realizada uma revisão literária, de modo a possibilitar um melhor enquadramento teórico dos vários temas abordados nesta dissertação. Deste modo, será efetuada a devida descrição do setor de Turismo, Hotelaria e Lazer com apresentação de vários conceitos interligados entre si e que complementem a contextualização deste tema com estudos e dados estatísticos. Analisando assim a atividade turística em Portugal, tendo em conta a sua oferta e a sua procura turística.

### 2.1 Setor do Turismo

Esta dissertação insere-se na crescente tendência mundial do setor do turismo, hotelaria e lazer que a “*Randstad Employer Brand Research*” (2022) considera ser o 4º setor mais atrativo para se trabalhar (RH Magazine, 2022). O setor do turismo se traduz na perspetiva da OMT -Organização Mundial do Turismo (1995), “*num conjunto de atividades desenvolvidas e oferecidas aos turistas durante as suas viagens e estadas que permitem a deslocação e permanência dos mesmos para locais fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros (p.1)*”.

O aumento do turismo em Portugal tem sido uma realidade bem atual, esta atividade económica é, atualmente, uma das mais importantes à escala global. Muitos países têm apostado fortemente no setor do turismo, por ser uma área que está em constante evolução. É um dos setores mais relevantes para a economia nacional por atrair turistas nacionais e internacionais de modo aumentar a entrada de receitas. Por outro lado, contribui para a criação de emprego, de riqueza e produção, gerando assim lucro.

*O turismo é uma atividade em constante crescimento e desenvolvimento, que se vai moldando de acordo com as mudanças e novas necessidades da sociedade (Ferreirinha, 2017, p.3).*

*O turismo tem como sua matéria-prima os atrativos turísticos. São eles que podem motivar o deslocamento de pessoas para ver, fazer ou sentir e desfrutar de sua existência. Investir na imagem e na infraestrutura de uma cidade que possua atrativos turísticos faz deles produtos com capacidade de serem consumidos por algum tipo específico de mercado (Melgar, 2001, p. 71).*

Este setor integra três áreas importantes para a oferta turística, designadamente: o alojamento, a restauração e a animação (INSKEEP, 1991). É uma área que serve essencialmente para satisfazer as necessidades dos turistas e por isso, tem por base quatro grandes objetivos que são: o descanso, o divertimento, o desenvolvimento pessoal e o lazer (Goeldner & Ritchie, 2009).

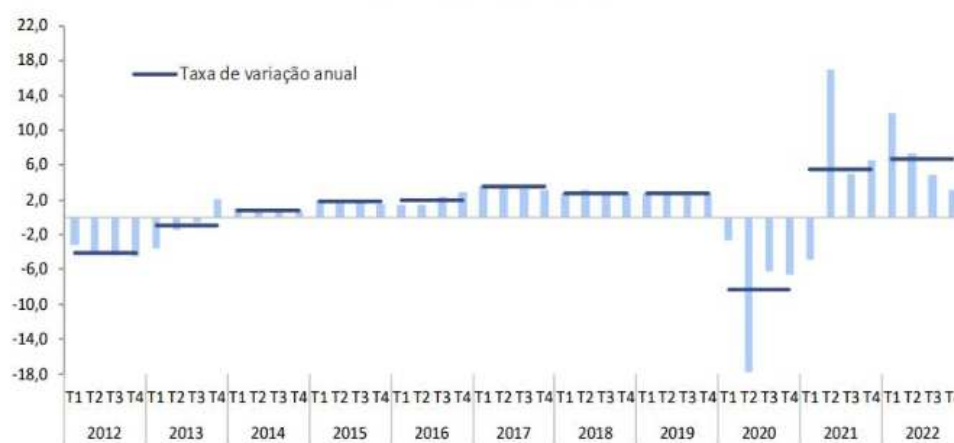
Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), estes permitem retirar várias conclusões acerca da economia portuguesa que em 2022 houve um aumento de 6,7% do Produto Interno Bruto (PIB), após ter sofrido uma acentuada descida em 2020 devido à pandemia Covid-19 nas suas atividades económicas, principalmente no setor do turismo, hotelaria e lazer visto ter sido um dos setores mais afetados. Contudo, notou-se um contributo positivo na taxa de variação anual do PIB, mas inferior ao ano anterior (2021), uma vez que se verificou um aumento no consumo privado e um abrandamento do investimento, isto devido à inflação por causa da guerra na Ucrânia.

*Tabela 1 - Dados encadeados em volume do Produto Interno Bruto*

<b>Produto Interno Bruto (PIB)</b>			
	2020	2021	2022
<b>Taxa de variação anual (%)</b>	<b>-8,3 %</b>	<b>5,5%</b>	<b>6,7%</b>

*Fonte: INE*

*Figura 1- Produto Interno Bruto em volume*



*Fonte: INE*

Portugal começou a sentir alguns reflexos do impacto da pandemia em março de 2020. Por isso, o Governo teve de tomar algumas medidas para conseguir controlar minimamente esta situação. Uma delas, começou por ser o encerramento das fronteiras a 18 de março, por este motivo o setor do turismo e da hotelaria acabou por ser bastante afetado na medida em que houve uma paralisação quase completa nesse ano. Uma vez, se observarmos a tabela acima representada, verificamos que houve uma queda histórica de 8,3% no PIB, no seguimento da implementação de essas medidas para conseguir combater o contágio, provocaram um forte impacto nas atividades económicas, principalmente neste setor, causando vários danos, onde se registaram várias reduções, não só a nível nacional como a nível global. Além disso, houve uma recuperação lenta, mas significativa de 5,5% em 2021 e um crescimento de 6,7% em 2022, sendo o aumento mais elevado desde 1987. Desses 6,7% do PIB nacional a atividade turística representou 5,5%.

Em 2022, de acordo com os dados do INE, Portugal registou 9,6 milhões de entradas de turistas estrangeiros (mais 3,1 milhões de turistas face a 2021, ou seja, 48,4%), no entanto estima-se menos 61,0% relativamente ao ano de 2019. Foram registados 26,5 milhões de hóspedes que resultaram em 69,5 milhões de dormidas (aumentos de 38,6% de hóspedes e 44,7% de dormidas face a 2021), conforme o INE. Os mercados fizeram parte da entrada de turistas estrangeiros em Portugal neste ano foram: Reino Unido, Alemanha, Espanha e França apresentando todos eles um elevado aumento, sendo que o mercado inglês foi o principal mercado emissor com 19,3% das dormidas não residentes (apresentou um aumento de 191,9%, quase triplicando os dados do ano de 2021), seguindo o mercado alemão com 11,5%, o mercado espanhol (10,8%) e o mercado francês (9,3%). No entanto, evidenciou-se um maior crescimento de dormidas em três mercados emissores, o mercado norte americano que aumentou cerca de 327,4%, o brasileiro com 261,1% e por fim o irlandês com 246,6%, em relação ao ano de 2021.

Tendo em conta as 69,5 milhões de dormidas, 22,9 milhões pertenceram ao mercado interno que correspondem a 22,8% do total e 46,6 milhões ao mercado externo apresentando assim 149,8% do total. Consistindo num aumento de 86,3% face a 2021, porém o aumento que houve, todavia, não foi suficiente para atingir os resultados de 2019, ou seja, antes da pandemia, traduzindo-se numa diminuição de 0,9%, no que diz

respeito às dormidas internacionais verificou-se uma diminuição de 5% enquanto as dormidas nacionais refletiram-se num aumento de 8,6%. Também se pode observar que houve um aumento bastante significativo de 67% relativamente às dormidas do mercado externo em relação ao mercado interno, o que já não acontecia nos dois anos anteriores devido à pandemia, sendo que ainda ficou aquém do ano de 2019 (69%).

Se olharmos para as estatísticas da atividade turística relativamente ao mês de dezembro 2022 conseguimos perceber que o setor do alojamento turístico nacional obteve 1,6 milhões de hóspedes e 3,7 milhões de dormidas, representando crescimentos de 44,2% e 44,6%. No que se refere à diferença entre janeiro e dezembro de 2022, observa-se valores superiores comparando com o janeiro, que se registou 853,2 mil hóspedes e 2 milhões de dormidas, tendo reduções de 88,6% de hóspedes e 85,9% de dormidas face a dezembro de 2022.

Em termos de dormidas, relativamente a dezembro do ano anterior, 1,4 milhões de dormidas dizem respeito aos hóspedes nacionais que correspondem a um aumento de 28,3% e 2,3 milhões de dormidas aos hóspedes internacionais apresentando assim 57,1%, que resultaram num aumento total de 44,6%. Os níveis atingidos em janeiro de 2022 foram inferiores a dezembro do mesmo ano, diminuições de 66% de hóspedes nacionais e de 100% de hóspedes internacionais. No entanto, em dezembro (2022), o principal mercado emissor foi o espanhol, onde representou 15% das dormidas do mercado externo, tendo uma diminuição cerca de 8,2% face a dezembro de 2019. Os restantes mercados que também fizeram parte das dormidas nos estabelecimentos de alojamentos turísticos nacionais foram os britânicos com 14,2% e os alemães com 10,7%. Contudo, o maior crescimento verificou-se nos mercados checo (+95,4%), no norte americano (+43%) e o polaco (+38%), comparando a dezembro de 2019).

É possível perceber que o Norte atrai Suíços e Franceses, Lisboa atrai Italianos e Brasileiros, e o Algarve, atrai os Britânicos e Irlandeses. Por sua vez, a ilha da Madeira é atração para os Alemães e para os Nórdicos. O lazer é o principal motivo para visitar o país, representando mais de 70% das entradas de turistas no nosso país.

Os turistas estrangeiros avaliam a sua experiência em Portugal numa média de 8 pontos, num total de 10, mais especificamente, os turistas dos Países Baixos e da França avaliam a experiência em Portugal abaixo da média, enquanto turistas dos Estados Unidos, Reino Unido e Brasil, avaliam acima da média.

Embora que em dezembro 2022, houve um crescimento das dormidas no mercado interno em todas as regiões equiparando com 2019, a Região Autónoma de Lisboa foi a região que mais aglomerou dormidas com 31,9%, de seguida a zona Norte (19,8%), a Região Autónoma da Madeira (15,3%) e o Algarve (14,8%). Já no conjunto desse mesmo ano, destacou-se a Região Autónoma de Lisboa a que acolheu o maior número de dormidas (+132,6%), tendo em conta os dados do INE.

Posso também concluir que as estatísticas da atividade turística para Portugal foram otimistas visto que houve na generalidade do ano um crescimento efetivo, muito próximo dos valores obtidos em 2019, pré-pandemia (-0,9%), de acordo com os dados do INE.

**Tabela 2 e 3 - Dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico nacional**

NUTS II	Total						Residentes					
	Jan-22	Tvh (%)	Dez-22	Tvh (%)	Jan a Dez-22	Tvh (%)	Jan- 22	Tvh (%)	Dez-22	Tvh (%)	Jan a Dez-22	Tvh (%)
<b>Portugal</b>	<b>1 995,5</b>	<b>185,9</b>	<b>3 709,1</b>	<b>44,6</b>	<b>69 540,2</b>	<b>86,3</b>	<b>857,7</b>	<b>104,5</b>	<b>1 428,5</b>	<b>28,3</b>	<b>22 921,1</b>	<b>22,8</b>

NUTS II	Não Residentes					
	Jan-22	Tvh (%)	Dez-22	Tvh (%)	Jan a Dez-22	Tvh (%)
<b>Portugal</b>	<b>1 137,7</b>	<b>308,7</b>	<b>2 285,6</b>	<b>57,1</b>	<b>46 619,1</b>	<b>149,8</b>

Fonte: INE

**Tabela 4 - Número de Hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico nacional**

NUTS II	Hóspedes					
	Jan-22	Tvh (%)	Dez-22	Tvh (%)	Jan a Dez-22	Tvh (%)
<b>Portugal</b>	<b>853,2</b>	<b>183,7</b>	<b>1 609,3</b>	<b>44,2</b>	<b>26 515,0</b>	<b>83,3</b>

Fonte: INE

Conforme os dados apresentados pelo INE, posso afirmar que houve um crescimento significativo das importações e exportações de bens e serviços no ano de 2022. Neste sentido, as contas do relatório do (World Travel & Tourism Council [WTTC], 2021) afirmam que no ano passado, houve uma recuperação contínua lenta,

uma vez que este relatório apresentou o impacto neste mesmo setor à escala global, tendo sofrido uma grande perda, contudo em 2021 houve uma recuperação de 21,7% na contribuição deste setor para o PIB mundial. De acordo com este relatório, Portugal foi o 12º destino mundial com um maior crescimento nas receitas de viagens internacionais, contribuindo assim com 19,1% para a economia do país. Sendo apontado também neste relatório como o 5º país com uma forte contribuição do setor do Turismo para o PIB nacional.

A Balança Turística resulta na diferença das importações e exportações das viagens e turismo, que tem evoluído positivamente ao longo dos anos. Registou-se em 2022 um saldo de 15. 573,90 mil milhões de euros de importações e exportações das viagens e turismo (mais 9.084,16 mil milhões de euros face a 2021). No entanto, comparando com o ano 2019, verificou-se um aumento significativo de 18,3%, ou seja, de 2.406,92 mil milhões de euros de importações e exportações de viagens e turismo, o que já não se observava nos dois anos anteriores devido ao encerramento das fronteiras, onde houve uma imposição forte nas limitações de viagens internacionais. Comparativamente ao ano 2020, em virtude do impacto da pandemia não só na economia portuguesa, mas também no setor do turismo, confere-se um elevado aumento no saldo de importações e exportações de viagens e turismo de 10.600,69 mil milhões de euros, tendo em conta os dados do PORDATA (Tabela 5).

*Tabela 5 - Balança Turística de Viagens e Turismo*

<b>Balança de Viagens e Turismo</b>			
<b>Anos</b>	<b>Saldo</b>	<b>Exportações</b>	<b>Importações</b>
<b>2019</b>	<b>13. 166,98</b>	<b>18. 291,00</b>	<b>5. 124,02</b>
<b>2020</b>	<b>4. 973,21</b>	<b>7. 716,43</b>	<b>2. 743,22</b>
<b>2021</b>	<b>6. 489,74</b>	<b>10. 063,97</b>	<b>3. 574,23</b>
<b>2022</b>	<b>15. 573,90</b>	<b>21. 107,16</b>	<b>5. 533,27</b>

*Fonte: PORDATA*

Considerando as receitas das exportações de turismo em 2022 teve 21.107,16 mil milhões de euros, apresentando assim um crescimento de 15,4% face 2019 (2.816,16 mil milhões de euros). Totalizando em 2021 10.063,97 mil milhões de euros, portanto menos 11.043,19 mil milhões de euros em exportações de viagens e turismo que em 2022. Já as despesas das importações de turismo registaram um pequeno aumento em 2022 comparativamente ao ano de 2019 de 0,07%, atingindo assim 409,25 milhões de euros. Em 2021 contabilizou 3.574,23 mil milhões de euros, assim sendo menos 1.959,04 mil milhões de euros em importações de viagens e turismo face a 2022.

## 2.2 Hotelaria

De acordo com o Decreto-Lei nº 80/2017 de 30 de junho de 2017, considera-se que as Unidades Hoteleiras são Empreendimentos Turísticos, pois são estabelecimentos destinados a prestar serviços de alojamento, sendo que para o seu funcionamento terá de dispor um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares (capítulo II - Secção 1 - 2º artigo do DL nº80/2017). No qual, se subdividem em 8 tipologias, sendo quatro delas classificadas pelo Turismo de Portugal, nomeadamente: as Unidades Hoteleiras, os Aldeamentos Turísticos, os Apartamentos Turísticos e os Conjuntos Turísticos (Resorts). E as outras quatro classificadas pela Câmara Municipal, como os Parques de Campismo e Caravanismo, os Empreendimentos de Turismo e de Habitação, os Empreendimentos de Turismo em Espaço Rural e os Empreendimentos de Turismo da Natureza (Artigo 4º do DL nº80/2017).

As Unidades Hoteleiras são atividades que têm vindo a ser desenvolvidas pelo setor do Turismo. Neste sentido, são estabelecimentos turísticos que estão destinados a proporcionar mediante remuneração, serviços de alojamento e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições e vocacionados a uma locação diária. No qual, podem ser classificados por hotéis, hotéis-apartamentos (aparthotéis) e pousadas (Artigo 11º do DL nº80/2017). Tendo em conta, as suas especificidades, insere-se no alojamento turístico privado, pois é um tipo de alojamento que contém unidades independentes, uma ocupação semanal, mensal e quinzenal e existe ausência de uma gestão comercial. Sendo unidades que estão destinadas à prestação de serviço, pressupõe que esse mesmo serviço seja consumido pelos clientes, uma vez que sem clientes não existe serviço (apenas potencialidade do serviço). Por este motivo, os clientes são parte do serviço, condicionando-o e sendo por eles condicionado através da comercialização de um serviço que tem de ser consumido no local onde é produzido. Isto é, o serviço é realizado na presença do cliente, no entanto só acontece quando o mesmo utiliza os seguintes serviços: o check-in, as informações, o pagamento, as massagens e os tratamentos no SPA bem como a refeição no restaurante do hotel (Artigo 11º do DL nº80/2017).

### *2.2.1 Oferta Turística*

A oferta turística é o conjunto de fatores patrimoniais, equipamentos, bens e serviços que estimulam a deslocação de turistas, de forma a satisfazer as suas necessidades de deslocação e de permanência, e que sejam exigidos por estas necessidades (Cunha, 2013).

De acordo com os últimos dados disponibilizados no Registo Nacional do Turismo (RNT), em 2023, registam-se em Portugal 5.270 Empreendimentos Turísticos, 10.345 Agentes de Animação Turística, 2.876 Agente de Viagens e Turismo e existem 109.437 unidades de Alojamento Local.

Segundo os dados do Barómetro Informa D&B (2023), apresentado pela Publituris (2023), existiam em 2022 cerca de 111.669 empresas do setor de Alojamento, Restauração e Similares, mais 765 constituições que em 2021 (110.904 empresas), representando um crescimento de 20%, no qual representava aproximadamente 8% do total das empresas do setor da atividade económica em Portugal. Conforme a Publituris

e os dados referidos pelo Barómetro Informa D&B, Portugal criou em 2022 48.404 novas empresas em todas as atividades económicas, traduzindo-se num crescimento de 14% face ao ano anterior e numa recuperação significativa após a queda devido à pandemia covid-19, uma vez que foi o ano que se registou menos encerramentos de empresas (Tabela 6).

**Tabela 6 - Dados de 2023 sobre as Empresas de Alojamento, Restauração e Similares**

<b>Setor de Atividade Económica</b>	
<b>Total</b>	<b>Alojamento, Restauração e Similares</b>
<b>1.388.990</b>	<b>111.669</b>

*Fonte: Barómetro Informa D&B*

As 111.669 empresas que estavam em funcionamento no setor de Alojamento, Restauração e Similares em 2022, empregaram 286,6 mil pessoas. Em 2020, estavam empregadas nesta área económica 292 mil pessoas, visto este setor ser um dos setores fortemente afetado com a pandemia Covid-19, pois para combater as infeções foi necessário encerrar estes estabelecimentos temporariamente. Como causa, o número de estabelecimentos em funcionamento reduziu bastante devido ao encerramento dos mesmos e como consequências aumentou o desemprego. Assim sendo, referente ao ano 2020 diminuiu 5,4 mil pessoas e em 2021 (estavam empregadas 244,4 mil pessoas) aumentou mais 42,2 mil pessoas.

**Tabela 7 - População empregada no Setor do Alojamento, Restauração e Similares**

<b>Setor de Atividade Económica</b>	
<b>Anos</b>	<b>Alojamento, Restauração e Similares</b>
<b>2020</b>	292,0
<b>2021</b>	244,4
<b>2022</b>	286,6

*Fonte: Pordata*

O INE refere que em julho de 2021 (Tabela 8), encontravam-se em atividade 1 829 estabelecimentos da hotelaria, representando 29,2% do total dos estabelecimentos; incluindo os hotéis, hotéis-apartamentos, os apartamentos turísticos, os aldeamentos turísticos, os empreendimentos de turismo no espaço rural e as pousadas, onde se refletiu um aumento global de 16,6% face a julho de 2020. No qual, destes estabelecimentos hoteleiros em funcionamento, os hotéis representam 76,9% do

total, seguindo-se os apartamentos turísticos com 10,3%, e, por fim, os hotéis-apartamentos com 7,5%. No entanto, em todas as tipologias a que se notou com um menor número de unidades é as Pousadas e Quintas da Madeira com 1,1%. Contudo, por zona do país, todas as zonas tiveram aumentos, o Norte registou 24,1%, ou seja, contém 440 estabelecimentos hoteleiros, seguido o Algarve com 386 (21,1%), o Centro com 358 (19,6%), a Área Metropolitana de Lisboa com 303 (16,6%), sendo que se destacaram os maiores crescimentos nas zonas da Região Autónoma dos Açores (+41,2%), na Região Autónoma da Madeira (+37,6%) e na Área Metropolitana de Lisboa (+30%).

*Tabela 8 - Dados de 2021 sobre os Estabelecimentos Hoteleiro*

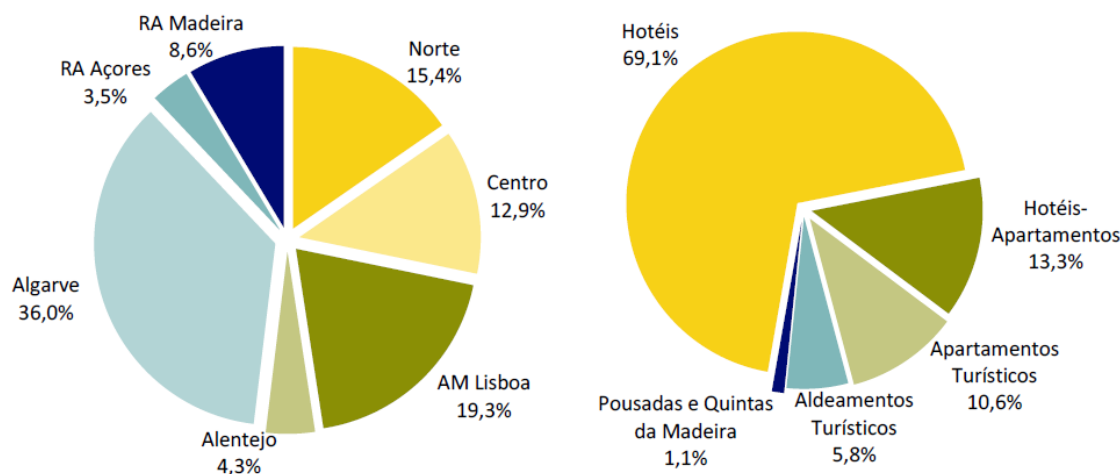
<b>Estabelecimentos Hoteleiros</b>				
<b>NUTS</b>	<b>2021</b>		<b>2020</b>	
	<b>Total</b>	<b>Hotelaria</b>	<b>Total</b>	<b>Hotelaria</b>
<b>Portugal</b>	6 271	1 829	5 183	1 569
<b>Norte</b>	1 688	440	1 420	381
<b>Centro</b>	1 323	358	1 124	330
<b>Área Metropolitana de Lisboa</b>	869	303	707	233
<b>Alentejo</b>	744	129	671	119
<b>Algarve</b>	939	386	790	353
<b>Região Autónoma da Madeira</b>	341	117	241	85
<b>Região Autónoma dos Açores</b>	367	96	230	68

*Fonte: INE*

Em julho de 2021, havia um total de capacidade de 137,5 mil quartos e 304,7 mil camas, indicando um aumento de 17,8% de quartos e 16,9% de camas em comparação ao julho do ano anterior. Relativamente à capacidade de camas em cada região nacional, analisa-se que todas as regiões tiveram crescimentos. Apesar disso, verifica-se que se destacaram as seguintes regiões: a Região Autónoma dos Açores (+42,8%), a Região Autónoma da Madeira (+42,2%) e a Região Autónoma de Lisboa (+33,3%). Neste seguimento, o Algarve representa 36%, a Área Metropolitana de Lisboa 19,3%, o Norte 15,4%, o Centro 12,9%, o Alentejo 4,3%, a Região Autónoma

da Madeira 8,6% e a Região Autónoma do Açores 3,5%. Em termos da capacidade de alojamento (camas) por tipologia, podemos analisar que os hotéis abrangem 69,1% da capacidade total (camas), os hotéis-apartamentos 13,3%, os apartamentos turísticos 10,6%, os aldeamentos turísticos 5,8% enquanto as pousadas e quintas de madeira 1,1%. Se considerarmos a capacidade de alojamento (camas) na hotelaria evidencia-se 75,3% da capacidade-cama relativamente aos estabelecimentos turísticos. Por tipologias, comprova-se que nos hotéis, as categorias de quatro e três estrelas representaram 45,9% e 23,2% enquanto nos hotéis-apartamentos as unidades de quatro estrelas apresentam 75,1% do total da capacidade de alojamento (Figura 2).

**Figura 2 - Capacidade (camas) de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros a 31-07-2021**



Fonte: INE

Em 2021, a capacidade de alojamento média por estabelecimento foi 166,3 camas face a 2020 (menos 0,5 camas, sendo que em 2020 foi 166,1). A região que conseguiu que as suas unidades hoteleiras tenham a maior capacidade de alojamento média foi o Algarve com 284,2 camas por estabelecimento, mantendo-se assim em primeiro lugar, seguindo-se a Região Autónoma da Madeira com 224,1 camas por estabelecimento. Se explorarmos a tipologia com a maior oferta de camas, em média com 296,3 são os hotéis-apartamentos, em segundo os aldeamentos turísticos com 293,5, a seguir os apartamentos turísticos com 171,4 e, por último, os hotéis com 149,7, conforme dados do INE.

### 2.2.2. Procura Turística

A procura turística é o conjunto de consumidores ou potenciais consumidores de bens e serviços turísticos. Por isso, é necessário compreender os seus comportamentos, necessidades e motivações de modo a satisfazê-los para que estes consumam os bens e serviços turísticos que a atividade turística promove. Logo, são o número de pessoas que participam na atividade turística (OMT, 1999, p.21).

Tendo em conta o setor do alojamento turístico, Portugal sofreu uma pequena diminuição em 2022 relativamente ao ano de 2019, atingiu 26 515,0 hóspedes em 2022 e em 2019 um valor muito superior de 27 142,4 hóspedes. No entanto, aumentou 157% de hóspedes em relação a 2021.

Em 2022, a hotelaria registou 13,2 milhões de hóspedes que correspondeu a 57,1 milhões de dormidas, o que levou a aumentos de 28% de hóspedes e 89,3% de dormidas face a 2021. No conjunto do ano de 2022 registou-se cerca de 46,6 milhões de dormidas designa-se a turistas estrangeiros (149,8%) com uma estada média de 3 noites. Relativamente aos nacionais representam 22,8% do total (22,9 milhões de dormidas) com uma estada média de 2 noites. A taxa líquida de ocupação por cama na hotelaria atingiu em dezembro de 2022 31,1%, ficando ligeiramente acima do valor de 2019 pelo mesmo período (31%), já a taxa líquida de ocupação por quarto atingiu 37,8%, ficando ligeiramente abaixo do valor de 2019 (38,2%). Assim sendo, o ano completo de 2022 aumentou 45,6% a taxa líquida de ocupação por cama e 54,1% a taxa líquida de ocupação por quarto face a 2019 (+47,3% e +55,3% na mesma ordem). Neste mesmo ano, a procura externa líquida do setor da hotelaria contribuiu com 5,5% do PIB, o que representou um saldo da balança turística bastante positivo, pois houve um crescimento das exportações de bens e serviços de 15,4% e um pequeno aumento das importações de bens e serviços de 0,07%. Desta forma, os proveitos totais na hotelaria também aumentaram por volta de 15,2% para 4,3 mil milhões de euros face a 2019 (INE, 2022).

A hotelaria, em 2019, atingiu um total de 21 594,0 hóspedes e 57 993,6 dormidas anuais com uma média de 2 noites por hóspede. Em 2022 houve 13 203,6 hóspedes e 57 153,3 dormidas anuais, tendo uma diminuição de 38,8% de hóspedes e 1% de dormidas relativamente a 2019, quanto às estadias, tiveram igualmente uma média de 2 noites por hóspede (Tabela 9).

No que diz respeito aos proveitos de aposento por hóspede, na hotelaria, em 2019 (tabela 10), o valor foi de 2 794,8€ e em 2022 de 3 254,2€, notou-se um aumento ligeiro de 459,4€. Quanto aos proveitos totais em 2019, apresentou-se um total de 3 795,5€ e 2022 de 4 371,2€, obtendo também um pequeno crescimento de 575,7€.

Posso então concluir que, em 2020 devido à situação pandémica, a procura pelos alojamentos turísticos em Portugal foi contrariamente ao habitual, os meses de verão que registaram o maior número de dormidas foram os meses de agosto a outubro, uma vez que estes estabelecimentos tiveram encerrados a maior parte do ano, mais propriamente até ao início de maio.

Resumindo-se houve um crescimento no conjunto do ano de 2022 de 86,3% face a 2021, porém os resultados obtidos não foram suficientes para ultrapassar os resultados obtidos em 2019 (diminuição de 0,9%). Assim sendo, verifica-se uma diminuição de 5% nas dormidas não residentes, enquanto as dormidas residentes aumentaram cerca de 8,6%. Relativamente às estadas médias houve um aumento geral de 1,6% em 2022, tendo havido decréscimos de 3,4% nas dormidas estrangeiras e de 6,5% nas dormidas nacionais. Contudo, é notável que entre os anos de 2019 e 2022 a estada média continua a mesma. Posto isto, verificou-se na totalidade do ano crescimentos nos proveitos totais de 114,7% e nos proveitos de aposento de 117% (tendo aumentos de 16,5% e 17,7% face a 2019).

Os especialistas afirmam ter sido um ótimo ano de recuperação, depois de dois anos de grandes diminuições na indústria do turismo e da hotelaria, não obstante, que ainda continuou abaixo dos níveis pré-pandemia, obtendo 26,5 milhões de hóspedes e 69,5 milhões de dormidas nos estabelecimentos turísticos, que resultaram em diminuições de 2,3% e 0,9% que em 2019. Tendo em consideração a hoteleira (hotéis, hotéis-apartamentos, apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos, pousadas e quintas da Madeira), cresceu 82,2% do total das dormidas nos estabelecimentos turísticos, sendo a categoria que mais cresceu, em relação ao ano de 2021. No entanto, relativamente ao ano 2019 ficou abaixo dos níveis (-1,4%). Espera-se que o próximo ano (2023) supere os níveis pré-pandemia.

**Tabela 9 - Dados sobre a Hotelaria**

Ano	Dormidas na Hotelaria	Hóspedes na Hotelaria	Estada média na Hotelaria
<b>2019</b>	57 993,6	21 594,0	2,6 noites
<b>2022</b>	57 153,3	13 203,6	2,6 noites

Fonte: INE

**Tabela 10 - Dados sobre os proveitos das estadas na Hotelaria**

Ano	Proveitos de aposento por hóspede na Hotelaria	Proveitos totais na Hotelaria
<b>2019</b>	2 794,8€	3 795,5 milhares €
<b>2022</b>	3 254,2€	4 371,2 milhares €

Fonte: INE

### 2.3. Ética e Sustentabilidade no Employer Branding na Hotelaria

Relativamente à temática da ética e sustentabilidade no employer branding aplicado na hotelaria, pretende-se analisar as principais definições dos seguintes conceitos de employer branding, da ética e da sustentabilidade, de acordo com a sua evolução ao longo do tempo e tendo por base a hotelaria, de forma que se entenda a complexidade de cada um dos conceitos.

Como tal, a Tabela 11 resume as principais definições do conceito do employer branding, de acordo com a sua evolução. Este conceito apesar do uso nos últimos 20 anos, é um conceito recente e progressivamente estudado, crescendo consideravelmente nos últimos quatro anos no mundo organizacional, devido às organizações entenderem e refletirem que têm de se preocupar em criar uma marca empregadora positiva, de forma a conseguir responder às exigências do mercado e conseguirem-se manter neste novo cenário de competitividade (Reis et al., 2021). Desde a década de 1980, que tem havido uma mudança de paradigma ao nível do mercado, evoluindo de uma economia industrial para uma economia do conhecimento (Drucker, 1994). Em termos tecnológicos, o conhecimento das pessoas nas organizações tem sido um dos fatores-chave para o sucesso organizacional, por isso é importante melhorar o conhecimento que possibilite apelar a potenciais candidatos e, ao mesmo tempo, envolver os atuais colaboradores (Gregorka et al., 2020). Pires (2022) considera que o EB trata-se de uma ferramenta que tem uma grande relevância na gestão de talentos ao longo dos últimos anos, por ser uma estratégia inovadora que beneficia as organizações, tornando-as diferenciadas, atraentes e fidedignas, contribuindo para atração e retenção de talentos de alto potencial, sendo essencial nesta “guerra pelo talento”, ganhando vantagens competitivas face à concorrência.

Devido à globalização e ao facto do mundo estar em constante evolução, os consumidores do setor do turismo e da hotelaria, estão cada vez mais exigentes, e isto rapidamente resulta em ciclos de vida e processos dos produtos e serviços gradualmente curtos, é necessário obter estratégias mais inovadoras e criativas para exceder as expectativas e desejos dos consumidores. Yohn (2019) afirma que quando a experiência do cliente é obtida pelo colaborador, cria-se uma vantagem competitiva única e sustentável, porque são geridas juntamente visto que uma ótima experiência do colaborador conduz a uma ótima experiência do cliente.

**Tabela 11 - Definições do Conceito de Employer Branding**

<b>Definição</b>	<b>Referência</b>
“O <i>Employer Brand</i> é conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pelo empregador e que garantem a identificação com a entidade empregadora.”	Ambler and Barrow (1996)
“O termo <i>Employer Branding</i> surge para diferenciar as características de uma empresa como empregadora da concorrência. A marca empregadora destaca aspetos únicos como as ofertas de trabalho ou o ambiente da empresa.”	Backhaus and Tikko (2004)
“Atratividade é os benefícios que um potencial funcionário espera ganhar enquanto trabalha numa determinada organização.”	Berthon (2005)
“O <i>Employer Branding</i> é uma estratégia que alinha com os valores e objetivos do negócio, estruturados de forma abrangente, consistente e contínua, que comunique, externa e internamente, os aspetos mais relevantes da identidade da organização, ou seja, o seu propósito organizacional, seus valores mais profundos, suas práticas de gestão, sua política de remuneração e benefícios, etc. O <i>Employer Branding</i> , envolve a identificação do “trabalhador único”, a sua experiência, considerando a totalidade dos bens tangíveis e intangíveis e recompensando os recursos que uma determinada organização oferece aos seus colaboradores.”	Eduardo (2010)
“O <i>employer brand</i> tem a ver com a reputação de uma organização enquanto marca empregadora e com a sua proposta de valor (EVP) perante os seus colaboradores, uma vez que o capital humano agrega valor à organização.”	Barrow and Mosley (2011)
“As organizações competitivas que têm um pacote de recompensas e benefícios com base nas necessidades e nas preferências dos seus colaboradores, agregam valor para que haja um equilíbrio entre os EVP’s que ao mesmo tempo influenciam o desenvolvimento dos colaboradores, melhorando a qualidade da contratação e ajudando a reduzir a rotatividade.”	Veloso (2018)

<p>“O <i>Employer Branding</i> é essencial para as organizações preservem e manterem uma imagem credível visto que desde que a atratividade se tornou um elemento valioso para as organizações, estas passaram a dar mais importância a este fenómeno na atração e retenção de talentos”</p>	<p>Minchington (2018)</p>
--	---------------------------

Fonte: Própria

A Tabela seguinte (tabela 12), contém as principais definições dos conceitos de ética e responsabilidade social das empresas, bem como da sustentabilidade, visto serem conceitos bem presentes na atualidade e uma questão crucial para a sobrevivência organização, isto é, é uma forma de estas se conseguirem manter no mercado global. Uma vez que os conceitos de ética e responsabilidade social das organizações estão interligados com a noção de sustentabilidade, as organizações socialmente responsáveis que têm em consideração o desenvolvimento sustentável, contemplam o ambiente, a sociedade e a economia e que têm por base a comunicação e estratégias sustentáveis, conseguem uma relação com todos os seus *stakeholders*, visto ser um papel fundamental, como potencia vantagens competitivas para as mesmas quer no presente quer no futuro visto ser uma realidade que se atravessa nas atividades organizacionais (Marujo & Miranda, 2016). Assim sendo, Eiró-Gomes e Raposo (2020) especulam que, nos próximos anos, o conceito de desenvolvimento sustentável possa vir a ganhar mais destaque na responsabilidade social corporativa.

**Tabela 12 - Definições dos conceitos de RSE e de Sustentabilidade**

Definição	Referência
<p>“Ética também é um atributo de qualidade.”</p>	<p>Araújo (2003)</p>
<p>“A responsabilidade social das empresas significa algo, mas nem sempre a mesma coisa para todas as pessoas. Para algumas, ela representa a ideia da responsabilidade ou das obrigações legais. Para outras, significa o comportamento socialmente responsável no sentido ético”</p>	<p>Rego (2003)</p>

“A ética é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização”.	Rego (2006)
“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Assim, ao contribuir para a sociedade de forma positiva conseguem assegurar e aumentar a competitividade no mercado.”	Livro Verde (2001)
“O desenvolvimento sustentável significa que as necessidades da atual geração devem ser satisfeitas sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades”.	“Estratégia Europeia para Desenvolvimento Sustentável” – UE (2013)
“A Ética Empresarial é definida como um conjunto de princípios, valores e <i>standards</i> que guiam o comportamento do empresário no mundo dos negócios”	Ferrel et al. (2013)
“A sustentabilidade não é um ponto final fixo, mas sim um processo de negociação em constante evolução dentro e entre sociedades.”	Chandra, Chun and Knox-Hayes (2020)

Fonte: Própria

Na Tabela 13, abaixo representada, são identificadas as principais definições dos conceitos de ética e sustentabilidade no setor do turismo e da hotelaria, na medida que é um tema atual e pouco explorado, sendo por isso importante que todos os *stakeholders* estejam conscientes das práticas que se toma nas atividades turísticas, obtendo atitudes mais socialmente responsáveis e sustentáveis. Assim, como a inovação é uma chave para o sucesso competitivo deste setor, sendo um tema bastante impulsionador e cada vez mais irá ser no futuro, implica ser desempenhado com ética, confiança e honestidade. Por esta razão, a grande maioria de inovações ambientais na indústria do turismo são implementadas como estratégias criativas e uma maneira de sobrevivência a longo prazo, de modo que estas continuem a se posicionar no mercado atual (Nieves & Deuaz-Meneses, 2019).

**Tabela 13 - Definições dos conceitos de Ética e RS no setor do Turismo e da Hotelaria**

Definição	Referência
<p>“O Turismo é atividade essencial da vida das nações, pelas suas consequências diretas para os setores sociais, culturais, educativos e económicos das sociedades nacionais e para as suas relações internacionais (...)”</p>	<p>OMT (1980)</p>
<p>"... o desenvolvimento do turismo sustentável pode satisfazer as necessidades económicas, sociais, simultaneamente as de identidade cultural e ambiental. Pode ser benéfico tanto para os anfitriões como para os visitantes enquanto protege e melhora a mesma oportunidade para o futuro. Essas são as boas notícias. Contudo, o desenvolvimento do turismo sustentável envolve a tomada de medidas políticas vigorosas baseadas em trocas complexas aos níveis social, económico e ambiental”</p>	<p>OMT (1993)</p>
<p>“... é preciso buscar o apoio da comunidade local desde o início da organização territorial destinada a impulsionar o turismo. Sabe-se que é difícil, mas é possível, até imprescindível, para se alcançarem os resultados satisfatórios do desenvolvimento sustentável do turismo com base local”</p>	<p>Magalhães (2002)</p>
<p><i>“Sustainable tourism development guidelines and management practices are applicable to all forms of tourism in all types of destinations, including mass tourism and the various niche tourism segments. Sustainability principles refer to the environmental, economic and sociocultural aspects of tourism development, and a suitable balance must be established between these three dimensions to guarantee its long-term sustainability.”</i></p>	<p>OMT (2003)</p>

“O turismo sustentável é definido como o turismo que tem em consideração os seus impactos económicos, sociais e ambientais atuais e futuros, respondendo às necessidades dos visitantes, dos profissionais, do meio ambiente e das comunidades locais”.

UNWTO (2020)

Fonte: Própria

### 2.3.1. Employer Branding

O termo Employer Branding surgiu em 1990, pela primeira vez, utilizado por Simon Barrow (*Chairman of People in Business*) numa conferência (Veloso, 2018). Surgiu também como estratégia quando as organizações passaram a ter características semelhantes e para se manter no mercado tiveram de inovar as suas estratégias de modo a se distinguir da concorrência. Assim, este conceito foi evoluindo à medida das necessidades das organizações, inicialmente a marca era utilizada como estratégia de mercado para diferenciar os produtos, destacando-se da concorrência e assim aumentar as suas receitas. Com a evolução dos tempos e devido à procura tem vindo a ser utilizada para definir pessoas e organizações, na medida em as organizações devem expor a sua cultura e as suas necessidades assim como o que oferece aos colaboradores, ou seja, é mais utilizada como estratégia de recrutamento (Peters,1999).

Wilden e Lings (2010) têm vindo abordar o employer branding, como a gestão da marca empregadora que combina a gestão dos recursos humanos com o marketing, no qual, este tema tem despertado o interesse de muitos especialistas do setor do marketing visto que assenta numa relação de compromisso e confiança entre a organização e o colaborador que começa no processo de recrutamento. Segundo Edwards (2009), o employer branding envolve princípios de marketing, contudo tem se vindo a verificar um número crescente de intervenções por parte do departamento de recursos humanos, uma vez que o principal objetivo desta estratégia a longo prazo é capacitar os colaboradores a desenvolverem a identidade organizacional de uma determinada organização, além de atrair e influenciar as perceções dos potenciais candidatos. Neste sentido, o departamento de recursos humanos diz respeito a quatro práticas, as quais: 1) processo de recrutamento, seleção e integração; 2) avaliação do desempenho; 3) formação e desenvolvimento e, por fim, 4) sistema de recompensas e

benefícios. Deste modo, as práticas de RH melhoram a criatividade organizacional interna, principalmente investindo em colaboradores de alto potencial, concentrando-se na autenticidade e na estratégia do employer branding (Martinho et al., 2019).

Para Chiavenato (2009) os recursos humanos são os recursos mais importantes nas organizações. Por isso, as marcas empregadoras são feitas por e para as pessoas e desta forma as motivam a querer continuar a estar dentro daquela organização. O talento nas organizações são as pessoas, que se envolvem, pensam, interpretam, avaliam, decidem, agem, lideraram as organizações nesta nova época, onde o conhecimento tornou-se o recurso mais crucial mesmo sendo um recurso intangível e invisível, mas fundamental para o sucesso. São as pessoas que criam serviços e produtos, que visualizam a concorrência, que melhoram os processos internos e que encantam os clientes, sendo os principais elementos para as organizações, já que dão vida, forma e conteúdo a estas. Assim sendo, o talento consiste na boa interação de três dimensões, tais como, ação, paixão e visão, no qual a ação refere-se ao conjunto de competências que os colaboradores têm, que possibilitam os mesmos a executar as suas tarefas. A paixão diz respeito ao entusiasmo e empenho por parte dos colaboradores no desempenho das suas funções bem como o sentido de respeito e de pertença para com a organização. Já a visão relaciona-se com a percepção do potencial dos colaboradores, por exemplo, quando estão envolvidos em projetos da organização vão mostrando o seu potencial, comprometimento e motivação, que à posterior vão progredindo na sua carreira e obtendo sucesso (Tansley et al., 2013). Devido à competitividade do mercado existente, esta estratégia ganhou mais destaque na medida em que é necessário atrair os melhores talentos, talentos esses altamente qualificados em diversas áreas e que revelam adaptabilidade, flexibilidade e polivalência. Contudo, considera-se relevante que as organizações tenham a capacidade de assegurar e manter os melhores profissionais, ganhando assim vantagem competitiva face à concorrência (Souto, 2018).

O estudo de Alves e Calheiros (2019) enfatiza que o employer branding é visto como um indicador crítico para o sucesso das organizações, dado que está correlacionada com a atratividade organizacional, pois é a imagem seja ela (fraca, neutra ou forte) que passa de dentro para fora e que transmite se as práticas de recursos humanos são apelativas, sendo consideradas mais ou menos atrativas pelas pessoas, tendo em consideração se a organização é um “ótimo lugar para se trabalhar”. Assim

sendo, relaciona-se com o *employer brand equity*, pois quanto maior for a percepção de atratividade para os potenciais candidatos, mais forte é o *employer brand equity* dessa organização. Este conceito consiste numa ferramenta capaz de tornar os colaboradores cientes das vantagens de pertencer a essa organização e desenvolvendo o sentimento de orgulho, apoiando assim a retenção de talentos, na medida que a promoção contínua de uma marca empregadora forte atrai, motiva e retém os melhores talentos e garante um alto nível de desempenho contínuo (Patra et al., 2019).

Os autores Alves e Calheiros (2019) argumentam também que cada vez mais as organizações estão a usar o employer branding mediante o *Employer Value Proposition* (EVP). O EVP surge como uma ferramenta de diferenciação e uma estratégia ou proposta de valor que define o que a organização tem para oferecer de modo a criar valor para as pessoas (desenvolvimento de competências e de redes de contatos, participação em projetos interessantes e inovadores, recompensas e benefícios, ótimo ambiente de trabalho, essencialmente em equipa, equilíbrio trabalho-família e progressão de carreira), no sentido em que estas se sintam envolvidas com a organização em si. O propósito é o de não só atrair atuais e potenciais candidatos, mas também o de assegurar o comprometimento e a motivação dos atuais colaboradores, considerando a cultura organizacional da organização bem como os seus objetivos organizacionais. Porém, se a estratégia do EVP não for perceptível, é sinal de que a estratégia do employer branding está mal elaborada (Sezões, 2017). É importante que a imagem e a reputação da organização atraiam colaboradores com alto potencial, tendo um conjunto de benefícios distinto das demais dentro do local de trabalho (Pittz et al., 2017).

Na visão do Veloso (2018), a marca empregadora de uma organização deve estar sempre alinhada com a marca corporativa, bem como com a visão e missão da empresa.

**Figura 3 - Variáveis de um Employer Value Proposition (EVP)**



*Fonte: Wilden & Lings (2010)*

Santos et al. (2018) consideram que o EVP é o coração da organização, tornando-se fundamental para a sua marca empregadora, tendo em conta o bem-estar dos seus colaboradores, o ambiente e o funcionamento desta, de forma a obter bons resultados. Existem variáveis associadas à proposta de valor que são cruciais para atrair talentos para a organização, e os existentes permanecerem. A organização deve ter uma estrutura bem definida, começando pelo plano de recrutamento, onde deve ser posto em prática para que os resultados sejam visíveis. Em relação à marca corporativa, é também essencial que esteja bem definida de acordo com a cultura organizacional da organização. Atualmente, a estratégia do employer branding para algumas organizações também é adotada para criar vantagem competitiva em relação à concorrência de maneira a se destacar e permanecer no mercado. O feedback é realmente importante para que as pessoas tenham uma boa perceção da organização, neste sentido torna-se possível através da comunicação interna e externa (Santos et al., 2018).

Posto isto, a comunicação é das práticas de recursos humanos que primeiramente vem à mente dos atuais e potenciais candidatos, quando estes pensam e planeiam trabalhar numa organização. Tendo em vista, que não só os colaboradores que são importantes para as organizações, mas as organizações têm de ser importantes também para as pessoas, dado que são elas que escolhem estas, querendo que criem valor e que

lhe ofereçam o que valorizam com a finalidade de existir um sentido de pertença por aquela determinada organização (Calheiros, 2022).

Será mais fácil de manter as boas práticas de recursos humanos complementando com a estratégia do employer branding e assim continuar a implementar novas iniciativas que criem valor, obtendo um bom envolvimento entre os colaboradores com a marca que será transversal para todos os seus *stakeholders*, mas também aumentando assim a produtividade dos colaboradores, melhorando o recrutamento, a retenção e motivação dos mesmos (Barrow & Mosley, 2005). Este conceito tornou-se extremamente importante para o sucesso organizacional, na medida que agrega valor à marca empregadora bem como às várias dimensões para atrair e reter talento, tais como o comprometimento efetivo, a estratégia de recompensas, a reputação da organização, a motivação, o foco nas pessoas e a liderança e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, dado que está correlacionada positivamente ao nível afetivo tanto com o comprometimento como com a motivação organizacional (Alves et al., 2020).

O Conselho de Liderança Corporativa considera que as organizações que têm um plano de EVP são mais propensas a reter e atrair talentos, fazendo com que a organização alcance os seus objetivos com mais eficiência, mediante um conjunto de ofertas que são fornecidas pela organização em troca das capacidades, experiências e habilidades que um colaborador traz para essa mesma organização (Minchington, 2018), a fim de melhorar a satisfação dos colaboradores no trabalho (Chandrasekam, 2020). Conforme a pesquisa do Conselho de Liderança Corporativa em 2017, afirma que um EVP claramente definido e bem implementado pode melhorar o comprometimento de novas contratações até 29%; reduzir os prémios de compensação de novas contratações até 50% e aumentar a probabilidade de os colaboradores atuarem como defensores de uma média de 24% para 47%.

Minchington (2018) afirma que em 2025, as empresas competirão cada vez mais pela qualidade do seu capital humano. Nesta perspetiva, para se manter no mercado atual da Era Digital terão de considerar o impacto das tendências emergentes para que a estratégia do EVP possa estar sempre atualizada. Hoje em dia, as empresas estão focadas cada vez mais no seu crescimento, no entanto deparam-se com grandes desafios, pois não ter o talento certo ou não ter acesso ao talento competente, apresenta a principal ameaça para muitos CEOs. Tal ocorre quando existe uma desconexão entre a

estratégia do employer branding e a estratégia de recursos humanos, por motivos como um ambiente de trabalho mais tóxico; falta de uma proposta de valor mais dinâmica e diferenciada; falha no cumprimento das promessas e *overbranding* (sendo uma falha empresarial que ocorre devido à saturação do mercado por a organização usar demasiadas submarcas), neste sentido é necessário haver uma mudança nas estratégias e tendo como principal o foco a gestão das pessoas (Glegbe, 2018). Considerando a revolução digital em que vivemos atualmente, o uso crescente das redes sociais está cada vez mais a emergir como uma parte essencial da estratégia organizacional moderna de EB em conjunto com as práticas de recursos humanos como forma de atrair e reter talentos, fortalecendo assim o relacionamento com os colaboradores, resultando num relacionamento mais forte e consistente. Neste momento as plataformas de atrair candidatos e de recrutar mais utilizadas são as plataformas digitais do *LinkedIn* e do *Facebook*, pois obtém-se mais informação sobre os mesmos e aumentou consideravelmente as candidaturas para ofertas de emprego nestas plataformas, o que se tem vindo a comprovar um sucesso de recrutamento (Bagirathi & Magesh, 2021).

A maioria dos qualificados não querem investir a sua carreira em grandes empresas, visto que existe uma grande diferença de geração para geração, entre o que as organizações podem oferecer e o que estes procuram. Começando pela Geração *Boomer* (1945-1964), é uma geração que valoriza mais o tempo de experiência num emprego do que a criatividade, ter emprego significava conseguirem ter uma família, por isso tinham uma carreira estável, são rigorosos em termos de horários e são uma geração que atribui valor ao compromisso e à lealdade (vestir a camisola) e dão valor também ao lema “*give back to society*”. Já a Geração X (1965-1984), foi a primeira geração a experimentar os avanços tecnológicos, sendo uma geração mais empreendedora e conservadora, procura essencialmente um crescimento na carreira e valoriza mais a situação financeira da empresa. A Geração Y - *Millennial* (1985-1999), cresceram no meio da transformação digital, procuram inovação e flexibilidade de horário, havendo um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, criando assim o seu próprio horário, têm um elevado comprometimento profissional e apostam cada vez mais na aprendizagem formal e não formal. Por último, a nova Geração Z (2000-2010), estes nasceram já com a transformação digital implementada, são multifacetados, têm um elevado grau de escolaridade e por isso, preferem ter experiências em médias e pequenas empresas para ter mais conhecimento através das experiências dos mais antigos das empresas, estágios

remunerados, conseguindo desenvolver-se mais, tendo um Coach. Valorizam também a diversidade e inclusão (Randstad, 2020).

Dando importância ao termo *Coaching*, consoante Pereira (2008), o mesmo significa inspirar o indivíduo ou a equipa a produzir o resultado desejado através de aprendizagem personalizada e uma ampliação da consciência e do conhecimento, de modo a ultrapassar os obstáculos. Neste sentido, um *Coach* encoraja e empodera o indivíduo a definir metas, a criar opções para ultrapassar problemas e a transformar crenças limitadoras em atitudes positivas. Sendo uma ferramenta que permite, com ética, alcançar resultados pré-estabelecidos dentro da organização (João, 2011).

Outro desafio ao nível global é a falta de oportunidades de emprego para jovens (entre 15 e 29 anos), oportunidades de boa qualidade que levam muitos destes a estarem dispostos a migrar devido às questões salariais, pois têm talento, competências e qualificações certas para desempenhar certas funções, mas não têm um salário justo para as funções que exercem. Assim sendo, nas últimas décadas em termos de crescimento salarial ficou aquém do crescimento da produtividade do trabalho, logo as questões salariais são fulcrais na motivação e no comprometimento dos colaboradores (Minchington, 2018). Contudo, na perspetiva de Bussin e Mouton (2019), a perceção de uma marca empregadora positiva, atrativa e forte, está mais conectada com os seus colaboradores, atingindo níveis elevados de retenção e existindo uma diminuição nos níveis de expectativa de remuneração, pois já se sentem realizados profissionalmente, e ao terem um ambiente de trabalho positivo e agradável vale mais do que um aumento na remuneração.

O sucesso de estratégia do employer branding de uma organização dependerá do envolvimento de todos os *stakeholders*, como líderes de recursos humanos, marketing, comunicações, TI, relações-públicas e funções jurídicas, que acabam por formar a equipa da sua marca empregadora (Minchington, 2018). É relevante as organizações construírem uma marca empregadora positiva, diferenciada e forte, sendo um fator-chave para o sucesso organizacional devido à sua forte contribuição para uma imagem e uma reputação mais forte da marca e contribui para a vantagem competitiva da organização visto os colaboradores se convertem em embaixadores da marca empregadora mediante o “passa a palavra”, de modo atrair potenciais candidatos (Itam et al., 2020).

Portanto, esta revisão literária descreve a implementação do Employer Branding como um processo de quatro etapas principais. Conforme alguns autores (Alves, 2019; Dias, 2021; Sezões, 2017), essas fases são:

### *1. Fase do Diagnóstico*

Nesta fase, pretendemos avaliar se a estratégia do employer branding irá funcionar visto que poderá ser necessário melhorar as estratégias de atração de potenciais candidatos para vagas específicas, para isso tem de se verificar se a nossa proposta de valor (EVP) está a ser autêntica, atrativa, clara e distinta da concorrência. Outro dos aspetos que nesta fase tem de se verificar também é se o ambiente de trabalho necessita de melhoramento para se conseguir manter e reter os colaboradores. Ou seja, tem de se começar a caracterizar a organização, vendo os seus pontos fortes e fracos para se melhorar esses pontos fracos, definindo assim indicadores que acompanhem a eficiência e a eficácia das estratégias. Outra questão que poderá ser repensada é a cultura organizacional, uma vez que a cultura organizacional sobrepõe-se às estratégias. Logo, quando a organização tem uma cultura organizacional que se presa pelos seus princípios e valores consegue preservar e manter a boa reputação, quer perante o ambiente externo, quer perante o ambiente interno. Se houver uma boa cultura organizacional é importantíssimo para que a estratégia do employer branding funcione bem.

### *2. Definir a estratégia do Employer Branding*

É importante nesta fase definir quais os objetivos a atingir, como verificar quais os fatores que criam propostas mais relevantes e tentadoras que atraiam os potenciais candidatos e retenham os atuais colaboradores.

1. Definir o foco da cultura organizacional, compartilhando-o no processo de recrutamento e seleção de modo a atrair pessoas que partilhem dos mesmos valores que a organização. Ter um bom ambiente de trabalho, reconhecer que um colaborador contribui muito para o desenvolvimento da organização e recompensá-lo por isso.
2. Identificar o público-alvo (candidatos atuais e potenciais) é outro aspeto fundamental nesta fase.

Em virtude de existir três medidas que combinam com a atração organizacional de candidatos, particularmente, 1) medidas atitudinais (quer dizer que existe uma afeição pela organização, pela sua finalidade e propósito, pela área em si bem como pela missão, visão e valores que pratica); 2) medidas intencionais (diz respeito à intenção de encontrar um emprego) e finalmente as medidas comportamentais (entende-se por ter de aceitar um emprego) (Gardner et al., 2011). Assim sendo, apresenta-se também como um conjunto de fatores que influenciam a capacidade de atração de candidatos numa organização, tais como as características inerentes ao cargo para o qual a organização está a recrutar (quais as funções e tarefas que os candidatos irão executar), as características da própria organização e a forma como é gerido o processo de recrutamento (Calheiros, 2019).

Por este motivo, é de extrema importância desenvolver o posicionamento que a organização quer adotar de forma a ter sucesso, como ser transparente, trabalhar sempre com a sua missão e visão, obtendo assim mediante o feedback se o que quer transmitir está a ser corretamente transmitido. Logo, é necessário que haja um fortalecimento do posicionamento da organização no mercado, reinventando-se continuamente de forma a dar respostas às mudanças (cada vez mais tecnológicas) e também responder às diversas necessidades dos clientes (Alves, 2019).

### *3. Comunicação*

A comunicação é um fator indispensável quer a interna quer externa. Sendo que atualmente os profissionais estão cada vez mais atentos e muitas das vezes as mensagens que chegam ao público externo são em canais que a organização não consegue controlar. Ou seja, mediante o “passa-a-palavra” e as notícias de imprensa. É necessário que a mensagem que a organização quer transmitir chegue tanto ao público externo como o interno, pois é essencial cativar os nossos colaboradores, dado que são eles que irão ser porta-vozes do valor da organização. Se sentirem que estão infelizes dentro da mesma, irão passar informações negativas aos potenciais candidatos e estes só passariam a estar disponíveis para trabalhar na organização em último recurso. Relativamente às notícias de imprensa, tem a ver com a atratividade das organizações (Calheiros, 2019).

Tendo em conta Dias (2021), o posicionamento da marca é necessário se analisar em termos da concorrência e do seu público-alvo, é essencial identificar particularidades

e diferenças, que causam vantagem competitiva para os consumidores, procurando assim incentivar os melhores candidatos e reter também os melhores colaboradores. Isto é, a comunicação é fundamental, pois se houver transparência e honestidade por parte da organização perante os seus colaboradores, acrescentará benefícios na medida em que "talento puxa talento".

#### *4. Avaliação e Aperfeiçoamento*

Por fim, é avaliar o que foi feito para se ter uma perceção se foi bem feito e se os objetivos foram cumpridos com sucesso e verificar existem pontos que, todavia, necessitam de ser repensados e melhorados.

Em conclusão, a estratégia do employer branding tem vantagens para as organizações, na medida em que reforça a confiança na liderança, retém o talento, cria laços mais fortes com os colaboradores mediante um bom ambiente de trabalho tanto na gestão organizacional como em equipa. Ao mesmo tempo, reduz a rotatividade e os custos com o recrutamento, pois existe um melhoramento da cultura organizacional (Kanwal & Van Hoye, 2020).

### 2.3.2. *Ética, RSE e Sustentabilidade Empresarial*

A ética deriva do vocábulo grego *éthos*, que significa conduta, modo de ser, e que evidencia o caráter da pessoa, de onde provém os atos humanos, como costumes, hábitos e o modo de agir, na forma como esta se relaciona com a sociedade ou com uma organização, que indica o que é certo ou errado (Dias, 2004). Por isso, a ética é *latu sensu*, sendo entendida como um estudo e uma reflexão acerca da moral e das regras de conduta (Dias et al., 2013). Assim, Casali (2008) considera que a moral se relaciona com “as particularidades culturais, institucionais e individuais de conduta”, enquanto a ética é mais na generalidade, isto é, diz respeito a um conjunto de princípios, deveres, normas e regras de conduta bem como procura extrair as diferentes experiências e culturas individuais, comuns a toda a humanidade, ou seja, existe um padrão universal.

Chiavenato (2003) afirma que existe uma ligação entre a ética e a ética empresarial, constituindo um conjunto de valores e princípios específicos ao exercício de uma determinada atividade que definem o certo e o errado para uma pessoa, grupo ou organização. Os conceitos de ética e responsabilidade social das empresas (RSE) têm vindo a ter vários desenvolvimentos ao longo do século XX, uma vez que estes conceitos representam diferentes perspetivas de pessoas para pessoas (Delgado, 2016). Pois, com os desafios globais, a ética e a ética empresarial tornaram-se cada vez mais determinantes, sendo a chave para o sucesso das estratégias da responsabilidade social das organizações. Dado que as organizações que têm um comportamento socialmente responsável e ético, têm uma marca empregadora mais forte e conseqüentemente a reputações mais seguras, obtendo assim vantagens competitivas e respeito pelos seus *stakeholders* e pela sociedade (Ruão & Melo da Silva, 2019).

Ao longo do tempo, e devido à crescente importância destes conceitos, a União Europeia criou várias medidas, normas e práticas de responsabilidade social a ser implementadas no meio empresarial, onde o lucro era considerado a parte mais importante e o único objetivo da atividade empresarial, que deu lugar a práticas empresariais mais sustentáveis, dando a importância a questões relacionadas com a ética ao nível da dimensão organizacional (Gonçalves, 2017).

Tem sido gradual o número de empresas europeias que promoviam estas estratégias da ética e responsabilidade social, no qual tinham como objetivo promover práticas de sustentabilidade ao nível do planeta, do meio ambiente e dos direitos

humanos, de modo a combater estas pressões (Comissão Europeia, 2001). Neste sentido, emitiu vários documentos, tais como, a “Estratégia Europeia para o Crescimento e o Emprego”, a “Estratégia Europeia para o Desenvolvimento Sustentável” e o “Livro Verde”.

Devido à globalização, no final do século XX, as organizações tomaram consciência da sua responsabilidade social, embora que havia evidências que alguns empresários não demonstravam ter cidadania empresarial, ou seja, não tinham comportamentos e atitudes de quem cumpria a conduta e os códigos da ética (Ferrel et al., 2013, as cited in Delgado, 2016, p. 3). Segundo Keller-Krawczyk (2010), para se ser ético, os gestores das organizações devem agir com integridade, justiça e imparcialidade, além de respeitar os direitos individuais de cada colaborador, deve garantir que os interesses de todas as partes interessadas e envolvidas na atividade empresarial sejam respeitados. Uns anos mais tarde, Marujo e Miranda (2016) levam a mesma linha de pensamento, que as organizações que praticam e comunicam ações, comportamentos, práticas sustentáveis, tendo um compromisso ambiental, dentro dos princípios e valores de ética, divulgando-os com honestidade, transparência, conquistam de forma positiva a melhor reputação devido à contribuição e credibilidade organizacional, uma vez que os *stakeholders* esperam que a informação divulgada seja verdadeira e coerente, fidelizando os mesmos.

Posto isto, verifica-se que existem dez princípios básicos, onde a ONU apelou a que todas as organizações assumissem uma globalização mais humanitária, na medida em que houvesse uma preocupação com todas as partes envolvidas no negócio, com o meio ambiente e com os direitos humanos, apostando assim no diálogo quer entre as organizações quer com os diferentes *stakeholders* (Livro Verde, 2001). Neste sentido, a responsabilidade social e ética, assumem hoje um papel fundamental na gestão estratégica, já que tem vindo a ocupar um lugar central nos debates, com foco nos desafios sociais (Gonçalves & Ruiz-Mora, 2020), porque reforça a cultura organizacional eticamente, estimula a lealdade e a confiança de todos os *stakeholders* (Ibidem, 2019).

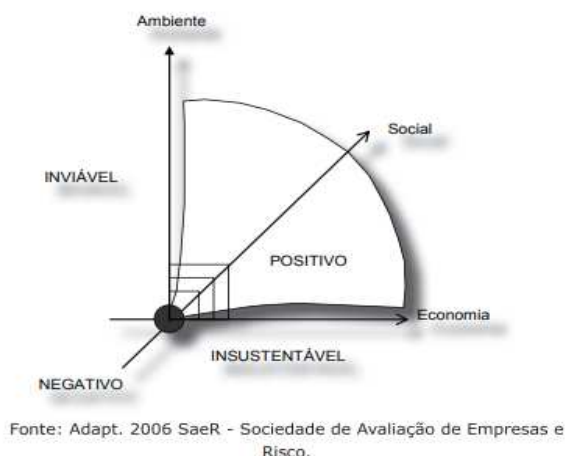
Devido às alterações climáticas que temos vindo a enfrentar, e no futuro ainda se irá sentir mais, é realmente importante que as organizações incentivem todos os seus

*stakeholders* a olhar como uma prioridade estas questões e responsabilizarem-se com consciência a sua relação com o meio ambiente (Ibidem, 2020).

Porém, só no início do século XXI com a *Conferência de Joanesburgo*, realizada em 2002 é que se conseguiram tornar global os conceitos de sustentabilidade e cidadania empresarial (Carroll, 2010). Sendo que a sustentabilidade deriva do latim *sustentare*, que significa sustentar, apoiar, conservar, cuidar e manter. Desde o século XIII, que já é utilizado este termo na Inglaterra, contudo a partir de 1980, se começou a utilizar com mais frequência o termo “sustentável”. A partir do momento em que se começou a ganhar mais consciência do conceito de desenvolvimento sustentável, houve uma maior preocupação com as gerações futuras, na medida em que consigam atender as suas próprias necessidades (Pinto et al., 2011).

As questões ambientais e a preservação do planeta são uma realidade bem atual e são grandes temas da sociedade atual, que têm tendência a emergir. Vivemos num contexto vincado por estas questões e com práticas sociais que levam ao consumo insustentável dos recursos naturais do planeta que conseqüentemente irá prejudicar o futuro da humanidade visto que estes recursos têm um limite (Frazão et al., 2020). Por este motivo, as discussões acerca da sustentabilidade, tornou-se cada vez mais frequente, tendo em conta as crises da mudança climática, perda da biodiversidade e a poluição estão gradualmente a pôr em risco a geração atual bem como as futuras (ONU, 2021). Esta conferência tinha como principal objetivo, reafirmar o desenvolvimento sustentável como prioridade central ao nível mundial. Sendo um processo de desenvolvimento que contém a igualdade social, a eficiência económica, a diversidade cultural e a proteção e conservação do meio ambiente. Em concordância com Eiró-Gomes e Raposo (2020), houve uma transformação do conceito de “sustentabilidade” para “desenvolvimento sustentável”.

**Figura 4 - Desenvolvimento Sustentável: Dimensões - Económica, Social e Ambiental**



Fonte: Almeida & Abranja (2009)

O conceito do desenvolvimento sustentável é amplo e compreende três dimensões essenciais: a dimensão social, a dimensão ambiental e a dimensão económica. É necessário olhar para o futuro do desenvolvimento destas dimensões e garantir assim uma articulação sistemática entre as mesmas, considerando que o desenvolvimento sustentável acontece quando as três dimensões se cruzam (Figura 4).

Esta estratégia ao nível da dimensão social tem por base a melhoria da qualidade de vida e a redução da exclusão social, no que diz respeito também à proteção da saúde, à coesão social e aos direitos humanos, tendo em conta a diversidade cultural, aumentando assim a transparência das práticas de gestão, tendo como objetivos valorizar a comunidade local, os seus saberes, conhecimentos, práticas e valores étnicos, bem como promover as suas culturas (Almeida & Abranja, 2009). É essencial a responsabilidade global, na medida em que cada vez mais existe um agravamento da saúde devido à poluição ambiental, sendo necessário haver uma sensibilização global para este mesmo problema (Earnhart, 2018). A dimensão ambiental tem a ver com a proteção ambiental mediante a sustentabilidade, de modo a equilibrar e conservar os recursos naturais e a qualidade ambiental tanto para as gerações atuais como as futuras. Saber gerir também o uso do solo e da ocupação do espaço urbano e rural, isto, para que futuramente possamos atenuar os riscos ambientais (Almeida & Abranja, 2009). Por último, a dimensão económica visa promover uma economia dinâmica ao nível da criação da empregabilidade e um elevado nível de educação através do investimento na

formação e na qualificação das regiões e das suas populações, incentivando assim o desenvolvimento de práticas inovadoras (Comissão Europeia, 2001).

Na Tabela 14, sintetizam-se os vários fatores que motivaram à evolução do conceito de ética e responsabilidade social desde os anos 60 até ao século XXI.

**Tabela 14** - Cronograma dos fatores de RSE

1960	1970	1980	1990	2000
Problemas Ambientais	Emprego de militares	Subornos e práticas de contratação ilegais	Condições de trabalho inseguras	Cibercrime
Problemas de direitos civis	Problemas de direitos humanos	Tráfico de influências	Aumento da responsabilidade das empresas por danos pessoais	Má conduta financeira
Aumento da tensão entre empregado-empregador	Esconder em vez de resolver problemas	Publicidade enganosa	Má gestão financeira e fraude	Problemas globais e segurança de produtos chineses
Alteração da ética no trabalho	Consumidores desfavorecidos	Fraude fiscal	Má conduta de ética organizacional	Sustentabilidade
Aumento do uso de drogas	Problemas de transparência			Roubo de propriedade intelectual

Fonte: Ferrel et al. (2013)

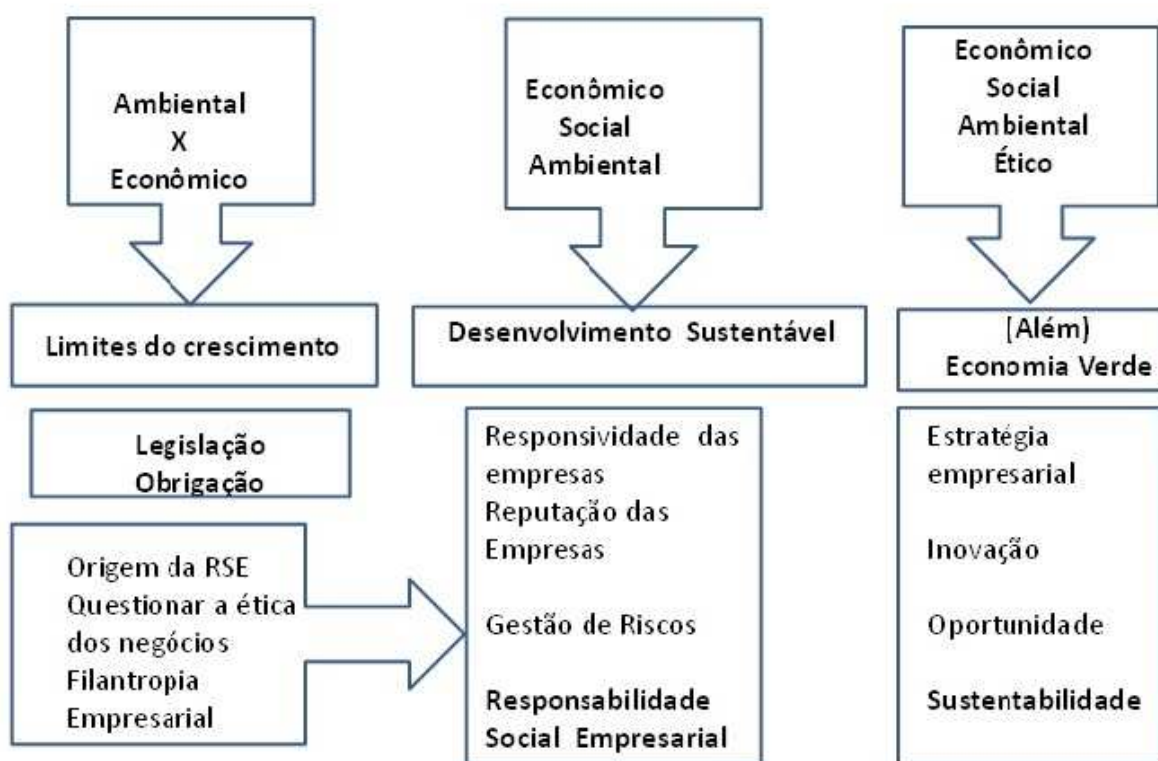
Dando importância ao estudo de Fernandes (2010) e Livro Verde (2001), as organizações tiveram de repensar nas suas estratégias com o foco de serem socialmente responsáveis, pois houve: novas preocupações com os cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de evolução industrial, isto levou a que fosse introduzida a legislação ambiental; para a promoção do desenvolvimento socioeconómico da região em que a organização esteja inserida é necessário haver critérios sociais como o bem-estar e a qualidade de vida tanto da população da região como de todos os *stakeholders*, levando em consideração as expectativas e decisões destes; havendo uma preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas, acompanhado de ações de envolvimento social e continuando a expandir os objetivos de Desenvolvimento Sustentável; a transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação,

onde a comunicação da sustentabilidade é essencial que seja trabalhada, comunicada e divulgada com ética, transparência e coerência (Marujo & Miranda, 2016).

Num contexto organizacional, o desenvolvimento sustentável surge mediante a consciencialização e o reconhecimento por parte das organizações, enquanto as que contemplam nas suas estratégias organizacionais aspetos ambientais e sociais, apresentando as melhores práticas e obtendo um crescimento económico sustentável, considerando a sua tomada de decisão, alcançam assim uma imagem e reputação organizacional mais positiva e criam valor económico, diferenciação e vantagem competitiva, levando ao sucesso organizacional (Eiró-Gomes & Raposo, 2020).

Em Portugal, só a partir da Cimeira de Lisboa em 2000, é que as empresas começaram de forma formal a implementar iniciativas de carácter da responsabilidade social. Nesta perspetiva, a responsabilidade social, consoante Borger (2013), tem 4 dimensões principais, tais como: a económica, legal, ética e filantrópica (Figura 5).

**Figura 5 -** Modelo de Borger (2013) - A pirâmide de RSE das empresas



Fonte: Borger (2013)

Gerar lucro é a primeira responsabilidade social de uma organização, visto que cria oportunidades de negócios e cria empregabilidade para a comunidade local. É importante que estas reconheçam que não só o lucro é necessário como principal objetivo, mas sim combater alguns problemas da região em que a organização esteja inserida também o é, que visa o sucesso organizacional. Por este motivo, é essencial garantir um crescimento económico sustentável e haver uma maior coesão social (Sampaio, 2022).

Do ponto de vista legal, é necessário que as organizações estejam em conformidade com a lei que seja aplicável e consciente com as normas internacionais do comportamento, através da promoção de valores que requerem alguma importância por parte destas, tais como: haver igualdade de oportunidades entre sexos, em termos de remunerações igual para o mesmo tipo de trabalho ou cargo; igualdade de oportunidades no acesso a postos de trabalho qualificados e cargos de chefia, implementando assim medidas de flexibilidade de horários de modo que haja uma conciliação entre a vida profissional com a vida pessoal, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU, 2001).

Posto isto, a dimensão da Ética tem a ver com os comportamentos e atividades que excedam as expectativas dos membros da sociedade mediante o bem-comum pois, existem certos comportamentos, atitudes e valores que as organizações prezam e que todas as partes envolvidas nas mesmas esperam e que não são legisladas nem regulamentadas (Lopes & Leal, 2017).

A outra dimensão é a filantrópica, onde se refere à organização ser uma boa cidadã empresarial, criando uma imagem mais positiva perante a organização em si e perante a sociedade, desenvolvendo atitudes mais favoráveis no espírito empresarial. Por exemplo, fazer doações a entidades de caridade social, contribuir financeiramente para projetos comunitários ou para instituições de voluntariado (tendo em consideração o modelo de Borger (2013) – Figura 5). Deste modo, as dimensões éticas são a legalidade, a humanidade, a transparência, a responsabilidade social, os valores, a cultura organizacional e a sustentabilidade (Dias et. al., 2020).

Em 2001, o Livro Verde apresentava duas dimensões para a RSE: a dimensão interna e a externa (Sampaio, 2022). A responsabilidade social desenvolve comportamentos solidários que conduz os seus profissionais nas suas ações, gera

comprometimento para com a sociedade e com os seus colaboradores, fortalecendo as relações de ambas as partes (Costa et al., 2007).

Como tal, a dimensão interna está relacionada com os colaboradores, com o investimento no capital humano na base do conhecimento, com a saúde e segurança e com a gestão da mudança. Enquanto a dimensão externa tem a ver com a comunidade local, parceiros, fornecedores, clientes, autoridades públicas e as organizações não governamentais (ONG) (Sampaio, 2022).

Nesta perspetiva, o mercado evoluiu, tornou-se mais dinâmico e competitivo, sendo importante que as organizações causem um impacto positivo na sociedade, com a implementação da responsabilidade social poderá melhorar de forma direta e indireta a competitividade de uma organização, levando assim ao sucesso organizacional (Sampaio, 2022).

*“(...) não é suficiente que as empresas reconheçam a RSE – é igualmente necessário traduzir esse reconhecimento em ações práticas” (Rego et al., 2003, p.25).*

Tendo em consideração à citação do Rego (2003), a consciência ambiental atualmente tem vindo cada vez mais a ter impacto na sociedade e em todos os envolvidos na organização, aumentando a pressão das empresas a divulgarem informações do seu desempenho ambiental e sustentável (Freitas Netto et. al., 2020), de modo que partilhe os mesmos valores que os atuais e potenciais candidatos à organização, em virtude de estes estarem mais atentos se as organizações que se pretendem candidatar exercem atividades responsáveis, de forma a contribuir positivamente para o ambiente em que atuam. Havendo uma preocupação global e uma cooperação num compromisso para com a sustentabilidade e com uma gestão mais responsável (Jamali et al., 2021).

A Ética Empresarial não é só uma vantagem como é uma oportunidade. A maioria das organizações criam e desenvolvem um código de conduta ou um código de ética, onde estabelecem, comunicam e monitorizam os valores éticos e promovem a cultura ética da mesma, de forma que todas as partes envolvidas no negócio tenham conhecimento da organização em si, caracterizando a sua história, a cultura, a operação e o ambiente (Ferrel et al., 2013).

Segundo Gregory (2009), a tomada de decisão da ética nas organizações passa por três etapas: 1) consciência moral: reconhecimento da existência de um dilema ético; 2) julgamento moral: decisão do que é correto e 3) comportamento ético: ação de acordo com o que é considerado correto.

O código de conduta é todos os atos e comportamentos que a organização já espera dos seus colaboradores, tal como a pontualidade e a assiduidade (Delgado, 2016). Enquanto o código de ética, entende-se como uma declaração de princípios, valores e comportamentos que uma organização quer atingir, em termos de objetivos de caráter ético que orientam a prática da ética empresarial (Gonçalves & Ruiz, 2020).

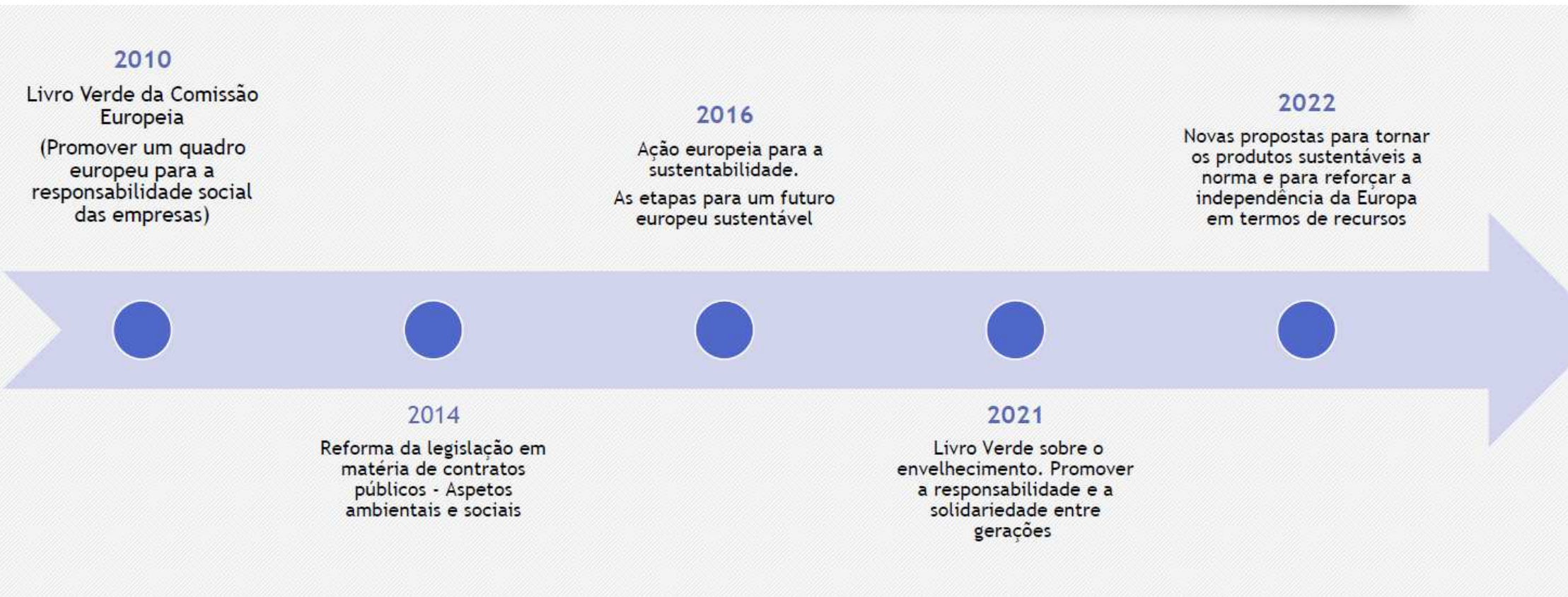
Os códigos de ética integram os seguintes princípios base: confiabilidade; honestidade; transparência; lealdade; integridade e cidadania (Gonçalves & Ruiz, 2020). De facto, as organizações que contêm um código de ética têm inúmeras vantagens, uma vez que influencia todos os envolvidos na organização a praticarem boas práticas éticas consoante normas internas que vão ao encontro dos valores e objetivos bem como da cultura organizacional dessa mesma organização em conformidade com a ética (Santos et al., 2022).

Contudo, o tamanho da empresa é um fator chave na decisão de investir em práticas ambientais, uma vez que as grandes empresas tendem a ser mais ativas nas tomadas de decisão nestes desafios globais da sustentabilidade e da responsabilidade social, devido à maior disponibilidade de recursos e capacidade financeira. Porém, as PME, por efeito de as mesmas serem consideradas a espinha dorsal da maioria das economias no mundo, é normal que causem uma grande parcela da poluição ambiental (Klewitz & Hansen, 2014). No entanto, estas organizações têm certas capacidades organizacionais específicas, sendo organizações flexíveis e com adaptabilidade à mudança, onde conseguem melhor se adaptar a outras circunstâncias que envolvam a responsabilidade ambiental bem como políticas de sustentabilidade, visto terem uma visão mais partilhada entre todos os envolvidos no negócio. Apesar disso, têm uma capacidade financeira menor e torna-se mais difícil para as mesmas se diferenciarem nas iniciativas e estruturas para promover um comportamento mais responsável, consistindo em grandes limitações no seu compromisso ambiental (Danisman, 2019). Nesta perspetiva, Demirel e Danisman (2019) confirmam que estas organizações adotam e desenvolvem ações ambientais que não exijam compromissos de longo prazo, pois

implicam a investimentos maiores em políticas sustentáveis, principalmente devido à escassez de recursos, e não por falta de valores e compromissos ético.

A Figura 6 representa a evolução dos aspetos da responsabilidade social da União Europeia, sendo que esta promove um vasto leque de iniciativas e programas de responsabilidade social, mas também pretende que as organizações promovam e implementem ações e práticas socialmente responsáveis ao nível da sustentabilidade ambiental desde 2010 até ao presente ano, em termos de produtos mais sustentáveis e biodegradáveis para não comprometer a escassez dos recursos. Abrangendo a Semana da Responsabilidade Social, em conjunto com a Associação Portuguesa da Ética Empresarial – APEE; e o Programa de Combate às Alterações Climáticas, de modo que as organizações consigam melhorar a sua performance ambiental, incluindo metas como a redução energética e alcançando as zero emissões de GEE (Global Compact, 2021).

**Figura 6 - A União Europeia e a RSE**



*Fonte: Sampaio (2022)*

Atualmente, muitas regiões estão preocupadas com a poluição ambiental. Por este motivo, o apoio público como os governos regionais e locais são essenciais para que as organizações possam desenvolver estratégias de ética e responsabilidade social, visto que em conjunto devem comprometer-se a resolver os problemas ambientais e a desenvolver uma atividade sustentável. Esta cooperação é realmente importante, criando alianças estratégicas, de modo a encontrar as melhores soluções para estas mesmas fragilidades e para melhorar a competitividade (Cebollas et al., 2021). Não obstante do apoio público, mas a cooperação com as universidades ou instituições de ensino são importantes e tem um efeito positivo através das inovações tecnológicas, mais propriamente, as *ecoinovações* (Radic & Pinto, 2019).

Em conclusão, a sustentabilidade ambiental é um grande desafio atualmente, salientando para a responsabilidade e sensibilidade global para estas questões ambientais, ainda assim as PME com o apoio das entidades públicas (locais e regionais) bem como com a cooperação com as universidades e centros de investigação, no futuro conseguem liderar na mudança, levando a uma melhoria global da saúde e bem-estar de uma determinada região (Garrido-Prada et al., 2021).

### 2.3.3. *Ética e Responsabilidade Social no setor do Turismo e da Hotelaria*

O turismo é atualmente uma atividade essencial para a economia não só nacional como a nível mundial. Pois, sabe-se que a economia portuguesa cresceu 6.7% no ano de 2022, beneficiando da recuperação do turismo visto ser a atividade económica que mais contribuiu com 5.5% para o PIB nacional. Notou-se essa recuperação ao longo do ano, contudo mais no 1º trimestre pré-pandemia do que no resto do ano devido à inflação por causa da guerra (Banco Portugal, 2022).

Devido a ser um setor que está em constante evolução (por norma), provoca grandes mudanças ao nível social, espacial, económica, cultural, ambiental, entre outras (Almeida, 2019). Apesar da incerteza do contexto atual que temos vindo a sentir (e a passar), quer pela pandemia, quer pela inflação da guerra, este setor continua a crescer e a ter a devida importância na parte económica, sociocultural e ambiental (Reddy et al., 2021). Visto ser um setor composto por espaços naturais e construídos (sendo espaços de património cultural, histórico e ambiental), com o desenvolvimento desta atividade, tem tendência a causar impactos positivos e negativos para o destino (Abranja, 2005). Assim sendo, o turismo é entendido como uma ferramenta essencial de promover a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável, visto ser atualmente conceitos muito valorizados e importantíssimos para a ética e responsabilidade social deste setor (Eurico, 2019). Uma vez que as empresas que se querem destacar no mercado atual optam por estratégias inovadoras e orientadas para a sustentabilidade, de modo a melhorar o desempenho económico, aumentando assim a competitividade e o crescimento da mesma bem como os objetivos que sejam focadas para o desenvolvimento social e ambiental (Demirel & Kesidou, 2019), de forma a agregar mais valor quer à empresa quer à sociedade no geral (Borges et al., 2020).

A partir da década de 70 deu-se o *Boom Turístico*, devido ao forte crescimento do turismo. A massificação turística trouxe impactos negativos para os destinos, tais como, a concentração turística; problemas ambientais (por causa do aumento dos consumos energéticos, da água potável e das emissões de carbono); problemas estruturais respeitantes às construções descontroladas e desgovernadas; problemas sociais, culturais, educativos e económicos, tendo impactos para a comunidade local recetora (Figueira & Dias, 2011). Este aumento derivou da globalização sobretudo através de um grande número de viagens que são uma componente integral do turismo

(Hall et al., 2020). Para tal, o turismo não deve ser medido pelo número de visitantes que visitam ou permanecem num determinado destino, no entanto é necessário repensar nas estratégias e objetivos focados para estes mesmos problemas, mais propriamente, ao nível ambiental e sociocultural (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OECD], 2020). Estes efeitos negativos para os destinos, levou à necessidade de se criar discussões mundiais acerca da responsabilidade social no turismo de forma a combater estes problemas do turismo de massas, tentando minimizar os negativos e maximizando os positivos, a fim de desenvolver um turismo sustentável.

A ONUTWO (2020) define o turismo sustentável como o turismo que está alinhado com a sustentabilidade e por isso tem em consideração os três pilares – económico, social e ambiental bem como os seus impactos, quer os atuais como os futuros, de maneira que consigam responder às necessidades dos visitantes, dos profissionais, do meio ambiente e das comunidades locais.

Paralelamente, surgiu a criação do Organismo Mundial de Turismo (OMT) em 1970. Em 1980, a OMT organizou a *Conferência Mundial de Turismo*, mais conhecida como a *Declaração de Manila*, onde reconheciam pela primeira vez a importância do turismo nos governos. Nessa declaração o papel económico e social do turismo foi destacado, uma vez que cria empregabilidade para a comunidade local, em virtude de as empresas turísticas criarem um número considerável de novas atividades, ajudando a equiparar as oportunidades económicas por todo o território nacional, desenvolvendo as regiões menos desenvolvidas como as zonas rurais.

A partir dos anos 90, intensificou-se a necessidade de ser abordado o tema da sustentabilidade e dos seus aspetos éticos, tendo em consideração o desenvolvimento sustentável na atividade turística, pois a sustentabilidade turística está diretamente associada ao conceito do desenvolvimento sustentável. Neste sentido, realizou-se em 1995, a *Conferência de Lanzarote*, onde se divulgou a *Carta do Turismo Sustentável*.

Como referido no capítulo anterior, em 1992 desenvolveu-se a *Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e para o Desenvolvimento* no Rio de Janeiro, ficou estipulado nesta conferência que cada país se comprometia a desenvolver a sua própria agenda. Para orientar o desenvolvimento turístico sustentável, criou-se a Agenda 21. Esta agenda salienta um conjunto de critérios de qualidade relacionados com a conservação do destino turístico, com a satisfação do turista de forma a existir uma

relação harmoniosa entre este e a comunidade local. Contudo, o desenvolvimento local a longo prazo, implica um novo paradigma que está interligado essencialmente com a comunidade e com o ambiente, sendo necessário a interação da comunidade local de maneira a promover de forma mais autónoma o seu bem-estar e uma melhor qualidade de vida, dando importância á forma de como se gere os recursos, existindo assim uma gestão mais eficiente e responsável (Viana, 2019).

A partir da metade do século XX, a Organização das Nações Unidas (ONU, 1980) apelou ao desenvolvimento sustentável que representava a procura pelo progresso da civilização mais humana, conciliando a proteção e preservação da natureza e da cultura com a expansão do turismo. Visto que o turismo diz respeito ao ser humano, enriquece através da cultura e da consciencialização ambiental e social por parte destes, promovendo a convivência dos turistas com a comunidade local, muitas vezes criando amizades, ajuda os familiares a passarem mais tempo juntos nestes momentos de lazer, pelo que o turismo promove a paz e a cooperação entre nações.

A OMT (1993) ressalta a importância de um desenvolvimento mais humanizado e consciente do turismo, uma vez que o turismo sustentável está interligado com os setores económicos, sociais e ambientais, no qual defende que haja um equilíbrio entre estas três dimensões, garantindo assim a sustentabilidade a longo prazo.

No que diz respeito às três dimensões (ambiental, social e económica) e de acordo com o McIntosh et al. (2002), designa-se que o meio ambiente garante o desenvolvimento ambiental, tendo em conta a preservação dos recursos naturais (ar, água, solo e seres vivos), da qualidade ambiental, da diversidade biológica e do equilíbrio do ecossistema. A identidade cultural através da preservação e da promoção da identidade cultural da comunidade local, nomeadamente o seu património cultural, os seus valores, costumes e conhecimentos. Já a parte económica está interligada com o desenvolvimento e crescimento sustentável mediante uma boa gestão dos recursos disponíveis com o propósito de assegurar a continuidade destes recursos para as gerações futuras e por fim a parte social contribuindo para a diminuição das desigualdades sociais, promovendo assim a coesão e inclusão social, pelo meio de haver uma distribuição satisfatória dos rendimentos. Em resumo, promove o crescimento económico, a inclusão social e a proteção do património natural e cultural (Leroux & Pupion, 2018).

Os agentes e os operadores turísticos enfrentam cada vez mais um dilema em gerar lucro e empregabilidade e ao mesmo tempo se preocuparem com a sustentabilidade, onde se tem destacado um grande desafio mundial. Ao mesmo tempo que o turismo aumenta, aumenta também a necessidade de os destinos melhorarem as suas infraestruturas para atenderem afluência turística. Isto causa, um crescimento descontrolado, podem levar ao esgotamento dos recursos naturais, descaracterização cultural e desequilíbrio social (Eurico, 2019).

Cada vez mais se realça a importância da sustentabilidade nas diversas áreas do conhecimento, considerando o turismo, visto que o turismo e os destinos estão interligados economicamente, socialmente e ambientalmente, dado que promove e preservam paisagens e regiões (Verma & Gustafsson, 2020). Assim, o conceito de turismo sustentável surgiu com a intenção de reduzir os impactos e efeitos negativos da atividade turística, levando em consideração o desenvolvimento local, em relação tanto ao compromisso e à cidadania como ao respeito pela natureza (Almeida, 2019).

Em 1999 a OMT na Assembleia Geral em Santiago do Chile, elaborou o Código Mundial de Ética para o Turismo. Este código contém um conjunto amplo de nove princípios e tem como principal objetivo orientar os agentes turísticos que estão interessados em desenvolver o turismo; os governos regionais e locais; as comunidades locais; o setor do turismo e os seus profissionais; e também os turistas tanto os nacionais como os internacionais. Trata-se de uma declaração de comprometimento para um turismo mais responsável e sustentável, tendo como valores a honestidade, a integridade, a confiabilidade e o enobrecimento da profissão, como refere Zurab Pololikashvili (Secretário-Geral da OMT, 2020), *el turismo es un auténtico motor de solidaridad y desarrollo. Aprovechemos plenamente su poder para unir a las personas y las comunidades, respetando el Código Ético Mundial para el Turismo. De este modo, el turismo puede seguir ofreciendo mejores oportunidades y un desarrollo sostenible a millones de personas en todo el mundo (pp.5-15)*. Preservam-se assim, os valores morais da sociedade, reconhecendo os benefícios para as populações residentes bem como os riscos desta atividade turística (Almeida, 2019).

Este organismo preocupado com a sustentabilidade do setor do Turismo, Hotelaria e Lazer, teve os seguintes princípios que constam no Código Mundial de Ética para o Turismo, conforme tabela abaixo.

**Tabela 15** - Princípios do Código Mundial de Ética para o Turismo em 1999 na 13ª reunião em Santiago do Chile

<b>1º Princípio</b>	Contribuição do turismo para a compreensão e respeito mútuo entre os valores humanos e os valores da sociedade;
<b>2º Princípio</b>	Turismo como vetor de desenvolvimento individual e coletivo;
<b>3º Princípio</b>	Turismo como fator de desenvolvimento do turismo sustentável;
<b>4º Princípio</b>	Contribuição do turismo como “usufruidor” do património cultural da humanidade e contribuindo para o seu enriquecimento;
<b>5º Princípio</b>	O Turismo é visto como uma atividade benéfica para os países e comunidades de acolhimento;
<b>6º Princípio</b>	Tem obrigações que os agentes turísticos têm de cumprir no desenvolvimento turístico;
<b>7º Princípio</b>	Direito ao turismo
<b>8º Princípio</b>	A liberdade das deslocações turísticas
<b>9º Princípio</b>	O direito dos colaboradores e empresários da indústria turística

*Fonte: Código Mundial de Ética para o Turismo (1999)*

O setor do turismo e da hotelaria é considerado a maior atividade económica do mundo, pois contribui para o desenvolvimento económico e social das regiões menos desenvolvidas, em termos de mais receitas, mais empregabilidade, mais infraestruturas, mais qualificação mediante formações e mais conhecimento. Em pleno século XXI, ao nível nacional, é o setor que mais contribui para a economia nacional como apresentado nos capítulos acima. Uma vez que os agentes e operadores turísticos, oferecem produtos e serviços turísticos e por outro lado, os turistas os consomem e geram receitas. Será

que consegue ser sustentável ao nível social ou ambiental? Sendo a parte económica um fator relevante para o desenvolvimento do turismo sustentável, é essencial estar em harmonia com as outras vertentes, já que que a lucratividade depende do cruzamento das três dimensões. Porém, a sustentabilidade na atividade turística, pela lógica do mercado é mais difícil de ser alcançada, sem se ter em conta o conceito de Identidade (Almeida, 2019).

Devido ao setor do turismo ter se tornado um fenómeno, teve como consequência uma elevada afluência turística, no qual tem vindo de facto a perder-se a identidade cultural dos destinos. Porém, com as novas motivações e exigências das experiências turísticas por parte dos turistas, tem se reforçado e promovido estrategicamente a interação destes com as comunidades locais, na medida em que os destinos sejam capazes de compreender e assumir as suas próprias identidades locais, afirmando certos pontos turísticos como Fatores Intensificadores da Experiência Turística (Almeida, 2017).

No entanto, as diversas organizações do turismo têm vindo a pensar estrategicamente nesta problemática e têm tentado desenvolver esta atividade turística sem pôr em causa a sua própria sustentabilidade (Viana, 2019). Por este motivo, é necessário minimizar estes impactos negativos, principalmente os riscos ambientais, uma vez que o meio ambiente é complementar para o turismo porque é imprescindível no produto turístico, dado que constitui a matéria-prima desta atividade turística (Almeida, 2019).

Todavia, não existem só os riscos ambientais como também existem impactos ao nível sociocultural. Considerando, a redução destes efeitos, é importante promover os benefícios económicos tanto para as regiões menos desenvolvidas como para as comunidades locais (Oliveira, 2019). Tendo em consideração as três dimensões, citam-se alguns objetivos e estratégias ao nível do desenvolvimento turístico sustentável (ambiental, sociocultural e económica).

Listam-se os objetivos da sustentabilidade ambiental, de acordo com o estudo de Fernandes e Fernandes (2019): (1) não ultrapassar a capacidade de carga; (2) minimizar a pegada ecológica; (3) preservar as áreas naturais protegidas; (4) as alterações climáticas do meio ambiente, prejudicam a saúde e segurança das populações residentes e dos turistas, como por exemplo, os furacões e os tsunamis. Por isso, é necessário

contribuir para a prevenção das doenças e manutenção da saúde pública no futuro; (5) valorizar as paisagens e o património natural, na medida que nem todos os recursos naturais são renováveis e têm limites.

A OMT (2019) considera a capacidade de carga turística como a representação do número máximo de pessoas que podem visitar um destino turístico ao mesmo tempo, sem causar a distribuição física, económica, sociocultural (mudanças sociais inaceitáveis) e ambiental, estando relacionada com os níveis de satisfação da experiência turística dos turistas que, devido à capacidade de carga, podem revelar-se em insatisfação.

Como estratégias do turismo sustentável ao nível ambiental (Fernandes & Fernandes, 2019; Viana, 2019), apresentam-se as seguintes estratégias: (1) melhorar e implementar a eficiência energética renovável dos empreendimentos turísticos (sistemas de climatização e de iluminação, materiais de construção e a parte arquitetónica recicláveis); (2) promover o adequado tratamento das águas residuais, como a construção de uma ETAR (Estações de Tratamento de Águas Residuais); (3) utilizar detergentes, produtos de higiene pessoal e cosméticos feitos com produtos naturais e biodegradáveis com certificação ecológica; (4) monitorizar e controlar a qualidade do ar e do consumo de água nos empreendimentos turísticos (resorts, hotéis, apart-hotéis, entre outros), como nos serviços prestados por estes, por exemplo nos SPAs, nas termas (as águas mineromedicinais) ou nos centros de talasso (a água do mar); (5) incentivar à utilização de transportes alternativos, não poluentes, como as bicicletas e as trotinetas; (6) implementar atividades turísticas alternativas, que proporcionem um maior desenvolvimento sustentável para as localidades de maior afluência turística; (7) proporcionar uma infraestrutura adequada e sustentável de modo a satisfazer as necessidades dos turistas, mas também promover a qualidade do meio ambiente; e, por fim, (8) implementar planos de contingência para controlar as pandemias.

Quanto aos objetivos da sustentabilidade sociocultural (Fernandes & Fernandes, 2019), apresenta-se os mesmos: (1) contribuir para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar da comunidade local; (2) contribuir para a equidade e coesão social; (3) contribuir para a educação e formação da população (qualificação na base do conhecimento); (4) promover o *empowerment* das populações; e (5) preservar o património cultural e as práticas culturais das populações locais.

Enumeram-se as estratégias do turismo sustentável ao nível sociocultural (Fernandes & Fernandes, 2019): (1) criar empregabilidade para a comunidade local; (2) inserir nos programas de animação turística, atividades pertencentes ao património cultural e histórico; (3) promover o envolvimento da comunidade local (nas atividades artesanais e na venda de produtos locais); (4) valorizar nas ementas turísticas, a gastronomia local, regional e nacional; (5) promover a visita a locais do património cultural, histórico e natural e, por último, (6) promover a autenticidade dos valores sociais e culturais.

Relativamente aos objetivos da sustentabilidade económica (Fernandes & Fernandes, 2019), menciona-se os seguintes: (1) contribuir para o crescimento económico sustentável das regiões; (2) garantir a vantagem competitiva, produtos autênticos e inovadores face à concorrência (às escalas regionais, nacionais e internacionais) a médio e longo prazo; (3) fidelizar clientes, excedendo as suas expectativas; (4) estimular a produção agrícola e a pesca local ou regional; e (5) realizar um planeamento turístico, onde integra o turismo com outras atividades económicas (exemplo: nas quintas rurais os turistas poderem participar nas vindimas ou cuidar dos animais etc).

Como estratégias do turismo sustentável ao nível económico (Fernandes & Fernandes, 2019; Viana, 2019), numeram-se as seguintes: (1) garantir a excelência e a segurança nos serviços prestados; (2) articular e integrar as atividades turísticas com as atividades económicas tradicionais (pesca artesanal, agricultura e artesanato); (3) praticar preços competitivos ao nível nacional e internacional; (4) utilizar práticas éticas comerciais e, (5) proporcionar uma boa qualidade arquitetónica (design, cor e volume) dos empreendimentos turísticos.

Em 1997, a UNESCO diz que a estratégia ideal para um desenvolvimento turístico sustentável combina, a satisfação da comunidade local, o sucesso da experiência turística e a preservação do património cultural e ambiental. Por um lado, o turista procura na sua experiência turística mais qualidade e autenticidade. A autenticidade garante êxito da atividade turística, desde que seja através dos valores sociais e culturais, ou seja, mediante a manutenção das tradições e da cultura popular, como a música, o folclore, as danças, o teatro, o artesanato, entre outros. Na medida da valorização da herança cultural, do património histórico e cultural e da identidade

cultural e étnica da comunidade local (Honey & Rome, 2001). Por isso, é essencial que a cultura permaneça viva e os recursos naturais sejam preservados.

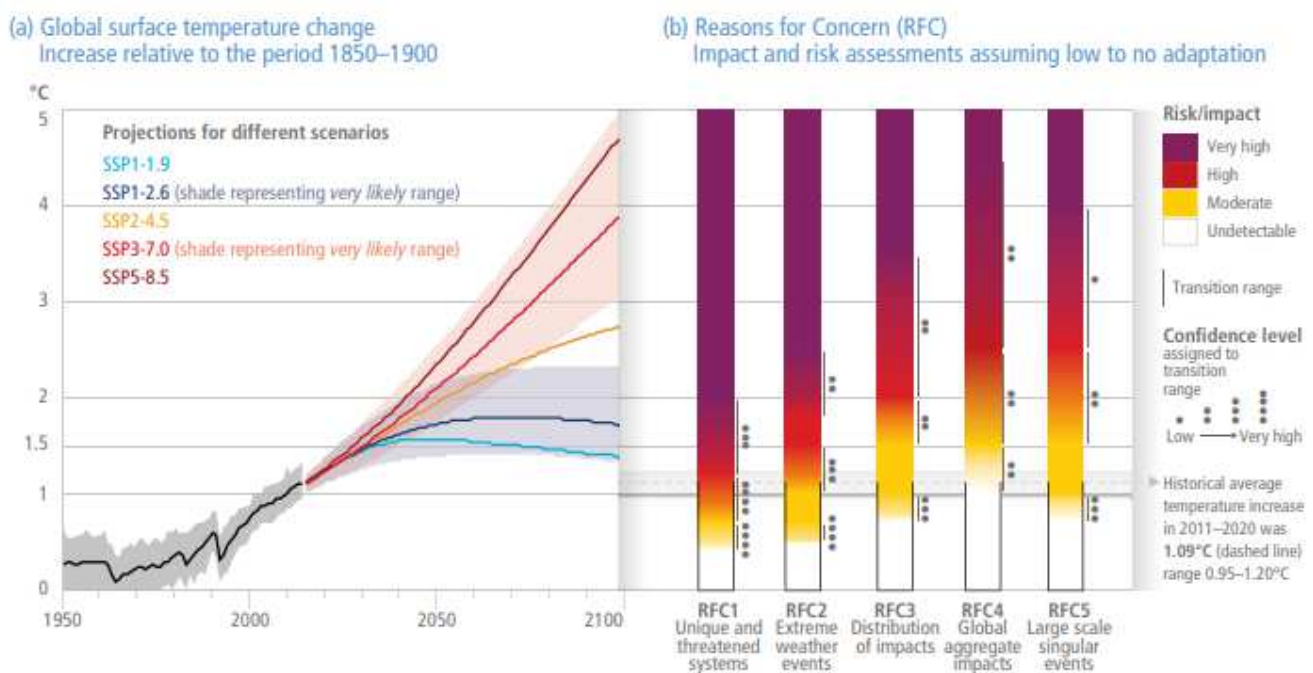
Por outro lado, a população local, deve retirar partido das vantagens económicas bem como da satisfação da atividade turística, uma vez que deve aperfeiçoar o seu saber-fazer e desenvolver atividades tradicionais como o artesanato e os produtos locais. Outro aspeto relevante de se salientar é a hospitalidade, em virtude de ser cada vez mais importante nas experiências turísticas, quer seja no âmbito da gastronomia, na animação turística ou até na própria interação com a comunidade local, já que a amabilidade, a generosidade e a afabilidade de receber ou tratar alguém, influencia bastante a capacidade de retenção turística e a imagem do destino (Xavier & Almeida, 2017).

Em conclusão, o setor do turismo e as alterações climáticas estão relacionadas, devido a que este é o principal setor que contribui para a emissão de gases com efeitos de estufa (GEE) e tem vindo a enfrentar grandes consequências negativas pela má gestão que tem exercido até aos dias de hoje, muito pouca responsável e sustentável que tem causado, como já referido anteriormente, a deterioração do destino turístico, sendo uma parte essencial para atividade turística, uma vez que o ambiente natural atrai bastantes turistas e aumenta os lucros (Asadi et al., 2020). Isto afeta e intensifica os riscos e a frequência de pandemias e surtos de doenças no futuro (Gössling et al., 2020). Por isso, é importante implementar ações e práticas do turismo sustentável, que seja empresarialmente visível, a fim de promover o crescimento económico, não degradando o meio ambiente (natural e cultural), contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida das populações residentes e para a justiça social (Fernandes & Fernandes, 2019). É necessário haver uma melhoria contínua das boas práticas da gestão sustentável, apostando na qualidade e no desempenho competitivo de forma sustentada (Viana, 2019). Neste sentido, existe uma grande pressão para as empresas atuais adotarem procedimentos e práticas de inovação ambiental para proteger o meio ambiente que esta esteja inserida, e que inclua especificamente, a comunidade local, como um dos principais *stakeholders* (Zenker & Kock, 2020).

Assim sendo, os maiores riscos que ocorrem são com o meio ambiente, nomeadamente, o clima extremo, visto que as temperaturas elevadas causam um stress térmico, ou seja, é uma conjugação de vários tipos de padrões climáticos, portanto se estiver temperaturas altas (muito calor), as pessoas têm de ter um esforço maior para se

adaptar à temperatura, logo existe um stress térmico elevado, tendo haver com a reação do corpo das pessoas (Vasconcelos, 2021). Está se a tornar cada vez mais um problema para o turismo no futuro, em virtude de na zona vermelha estar efetivamente alargando, afetando o conforto e o bem-estar dos turistas (conforme figura 7). Segundo a Organização Intergovernamental – Painel das Mudanças Climáticas (IPCC, 2022), espera-se um aumento da temperatura do ar em 2080, onde os países se não se adaptarem nem tomarem nenhuma ação para haver uma redução, irão correr os maiores riscos de sempre.

**Figura 7 - Riscos globais e regionais para níveis crescentes de aquecimento global**



Fonte: IPCC (2022)

Não só o clima extremo, mas também a falha na ação climática e o dano ambiental com influência humana sobre o clima global, irá trazer imensos riscos ambientais derivados das mudanças climáticas, no qual os investigadores desta área afirmam que estes riscos em 2050 irão ser piores, mais do que quaisquer outros tipos de mudança (The World Economic Forum [WEF], 2021).

A crise económica global de 2008-2009 não foi suficiente para mudar o pensamento e a consciência das pessoas, na medida que o turismo ganhou cada vez mais destaque, aumentando assim o número de turistas, resultando em níveis de poluição superiores aos níveis anteriores à crise (Hall et al., 2020). Portanto, o impacto das

alterações climáticas no turismo representa a maior ameaça de todos os tempos, sendo a parte ambiental que apresenta maior risco do que as outras duas dimensões do desenvolvimento sustentável, nomeadamente, no bem-estar da sustentabilidade e na sustentabilidade económica (WEF, 2020). Estima-se que irá afetar o conforto e bem-estar dos turistas; pode condicionar o funcionamento das infraestruturas; terá de procurar novas áreas turísticas e poderá influenciar a sazonalidade (Vasconcelos, 2021).

Consoante o Environmental Performance Index (EPI, 2022), que mede o desempenho ambiental dos países ao nível global, dos 180 países neste ranking, Portugal ocupou o 48 lugar, enquanto a Dinamarca, o Reino Unido, a Finlândia, a Malta e a Suíça encontram-se nos primeiros cinco lugares do ranking (conforme figura 8). É verdade que existe uma desresponsabilização no turismo em relação aos impactos negativos das atividades turísticas, no entanto Portugal está aquém no que toca ao desempenho ambiental relativamente a estes países.

**Figura 8** - Resultados do desempenho ambiental dos países ao nível global em 2022

PAÍS	CLASSIFICAÇÃO	PONTUAÇÃO EPI	MUDANÇA DE 10 ANOS
FILTRAR POR REGIÃO: <b>TODAS AS REGIÕES</b>			
Dinamarca	1	77,90	14,90
Reino Unido	2	77,70	23h00
Finlândia	3	76,50	21h00
Malta	4	75,20	25.40
Suícia	5	72,70	15,80
Portugal	48	50,40	-1,60

Fonte: EPI (2022)

O problema da intensificação das GEE pode ser combatido mediante um conjunto de medidas: a mitigação, como menos viagens de avião que produz mais CO<sub>2</sub>; procurar ter mais eficiência nos hotéis para não consumir combustíveis fósseis; ter mais energias renováveis; instalação de painéis solares; plantar mais árvores e ter uma descarbonização do turismo. Na sequência das alterações climáticas é necessário preparar a sociedade para o efeito destas e tentar que as pessoas se adaptem através de um Plano de Adaptação (Vasconcelos, 2021).

### 2.3.3.1 *Hotelaria*

Num contexto de globalização, o setor do turismo e da hotelaria começou a dar mais ênfase à responsabilidade social ao nível ambiental devido à gravidade das alterações climáticas, precisamente por causa do aquecimento global, mas também houve a necessidade de se criar mais leis e regulamentos ambientais, a fim de proteger o meio ambiente (Kensbock et al., 2020). De facto, é um tema que está cada vez mais presente, através do desenvolvimento sustentável, que deve estar na consciência e nas atitudes de todos os *stakeholders*, apresentando atitudes eticamente responsáveis e sustentáveis (Eurico, 2019).

Atualmente, é exigido comportamentos socialmente responsáveis nas empresas turísticas, mais propriamente na hotelaria, pois os turistas do século XXI estão mais preocupados e conscientes com questões do foro ambiental, social e da saúde, tendo mudado as suas necessidades e a sua procura (Yu et al., 2014). Para se conseguir atender a estas mudanças, os jovens empreendedores têm vindo a criar negócios mais dinâmicos, sustentáveis e flexíveis, respeitando o limite do planeta, essencialmente através de ofertas de produtos e bens que proporcionem experiências personalizadas e autênticas aos turistas, de modo a conseguirem e responder às exigências do mercado atual (Almeida, 2019). Tornando-se uma tendência bastante atual, o consumo ecológico no setor hoteleiro é um fator fundamental para atrair novos mercados e uma chave para o sucesso do negócio (Tings et al., 2019).

A sustentabilidade turística só se obtém se houver compromisso e cooperação entre os agentes e operadores turísticos envolvidos no processo dinâmico (oferta e procura) da atividade turística num destino. Pretende-se proteger o futuro deste setor, minimizar os efeitos negativos desta atividade, aumentar a contribuição económica, a médio e longo prazo, a paz e o entendimento entre todos os *stakeholders*, no sentido de melhorar os valores em que os recursos turísticos colaboram, considerando as três dimensões (ambiental, económica e social) (Oliveira, 2019). Vários estudos comprovam que o setor turístico é um dos principais setores que contribuem para a emissão de gases, correspondendo 21% da responsabilidade do alojamento turístico (Ferreira, 2021).

Contudo, essa cooperação implica a criação de redes de colaboração entre os vários operadores turísticos que operam num determinado destino, os quais são competidores nas vendas de bens e serviços, no entanto têm de ser parceiros estrategicamente na promoção, preservação e consolidação do destino (Almeida, 2019).

Porém, é necessário que haja um esforço de todos os envolvidos, envolvendo práticas territoriais sustentáveis, numa sociedade diferenciada, a cidadania pode ser vista para uns ampla e para outros nula. Tendo uma ética de compromisso, respeito e responsabilidade com o regenerar dos recursos que sustentam a vida (Martins, 2005). Reconhecendo todos os problemas que esta atividade turística implica, a sustentabilidade tem tido uma especial atenção nos setores dos serviços, especialmente na indústria do turismo e da hotelaria (Nimiri et al., 2020).

*“Estamos perante uma nova ética, a ser socialmente construída, que defina os limites e os pressupostos da responsabilidade civil e de uma cidadania pautada no respeito e na promoção da vida.” (Bartholo J.& Bursztyn – UNESCO, 2001: pp.159-188).*

Este setor da hotelaria é um setor que pressupõe como componente essencial, prestar serviços. Pois, a prestação hoteleira é um serviço prestado por uma pessoa que é componente desse serviço e que vai satisfazer os desejos e necessidades de outra pessoa, por isso é uma atividade essencialmente humana, apresentando características como a perecibilidade e a intangibilidade. Tendo produtos e serviços que não têm uma gestão ambiental nem se pratica ações amigas do ambiente (Rahman & Reynolds, 2019). É necessário que esta indústria adote práticas mais ecológicas, havendo assim uma mudança na produção dos serviços que oferecem, sendo que o consumidor procura cada vez mais produtos ecológicos, de modo haver um consumo mais ecológico e um futuro mais sustentável num contexto de melhoria do serviço (Asadi et al., 2020). Neste sentido, os turistas responsáveis devem ver o desenvolvimento local como uma valorização humana, uma vez que estes não devem só pensar em satisfazer as suas necessidades e desejos, mas preocupar-se com o destino e com a população em si, existindo, assim, inter-relações entre os turistas e as comunidades locais, conhecendo a sua cultura e os seus costumes tanto nas visitas como nas suas permanências, visto que são as populações residentes que trabalham em prol da satisfação do turista. É

fundamental ter um envolvimento efetivo, na medida de se valorizar as pessoas locais, a sua identidade cultural de forma ajudar nas suas necessidades (Caetano, 2019).

A partir da crise económica de 2008, vários hotéis começaram a criar novos programas de identidade organizacional interligados com a responsabilidade social. Tal foi fulcral para a imagem dos mesmos, obtendo uma imagem responsável, ganhando assim vantagem competitiva e diferenciação da concorrência, aumentando o prestígio por serem socialmente responsáveis e daí se posicionarem de forma diferente no mercado (Martínez et al., 2014). Ainda assim, é importante que as organizações destaquem a importância da ética sobre o lucro, em vez de optarem pela lucratividade e desconsiderarem as questões éticas. Conforme o estudo de Deuaz-Meneses e Nieves (2019), a ética acima do lucro, predomina a responsabilidade social pela receita, ao que se refere a importância das preocupações ambientais num mundo empresarial, aumentando assim as inovações organizacionais, enquanto uma segunda parte destaca ser mais importante para muitas entidades hoteleiras a lucratividade do que os princípios éticos, sendo a origem motivacional extrínseca de qualquer política pró-ambiental implementada pelos gestores hoteleiros. A partir daí, é importante os hotéis reconhecerem a importância do seu contributo para a preservação ambiental positivamente, visto que a indústria hoteleira depende do meio ambiente para atrair turistas, mantendo assim um equilíbrio entre o meio ambiente, o consumo destes recursos, a preocupação em ser ético e socialmente responsável e sustentável bem como obter lucro (Troise et al., 2021).

A responsabilidade social de uma empresa, quer seja a área de negócio em questão deve estar direcionada para os seus colaboradores, em termos de condições de trabalho justas e igualdade de género, aos seus fornecedores e clientes, através da transparência assegurando sempre informações verídicas sobre o produto e/ou serviços e os seus direitos (Figueira & Dias, 2011). Isto contribui para determinados benefícios para as mesmas, como novas formas de recrutamento, maior comprometimento e sentimento de pertença por parte dos colaboradores e maior envolvimento e cooperação entre todos os *stakeholders* (Oliveira, 2019).

A oferta e a procura turística requerem por um lado, que seja económica, ética e socialmente viável para as comunidades locais e, por outro, que reduzam os impactos sobre os recursos existentes e que promova a proteção do meio ambiente (Oliveira,

2019). Os guias de boas práticas sustentáveis desenvolveram-se a partir dos anos 90 neste setor, onde abrange um conjunto de práticas, objetivos, estratégias e recomendações ao nível da sustentabilidade, por exemplo, as mais conhecidas a nível internacional, tais como, a Iniciativa Ambiental de Hotéis Internacionais (*International Hotels Environment Initiative, IHEI*) e o Programa *Green Globe*.

Devido ao setor hoteleiro ser dinâmico e como está em constante crescimento, é normal estar associado aos impactos negativos no meio ambiente, por consequência dos serviços turísticos que oferecem bem como do comportamento irresponsável do consumidor (Kensbock et al., 2020). Neste sentido, os empreendimentos turísticos estão a perceber que terão que rever a sua gestão para as preocupações ambientais ao nível da sustentabilidade, quer do negócio como da sociedade atual (Rahman & Reynolds, 2019) necessitando assim de adotar práticas de Responsabilidade Social (Eurico, 2019), designadamente: (1) reduzir os custos energéticos, por exemplo, usar metade das luzes no lobby e nos corredores durante a noite; (2) ligar o aquecimento e o ar-condicionado às janelas dos quartos, de forma que quando as janelas estão abertas, o aquecimento ou ar-condicionado se desligue automaticamente; (3) poupar na água, como não trocarem as toalhas; (4) reutilizar a água nas regas dos campos de golf, jardins etc; (5) utilização de detergentes de produtos biodegradáveis; e (6) dar formação a todos os colaboradores do hotel, no sentido de deterem conhecimentos básicos de primeiros socorros.

Em 2015, a ONU desenvolveu 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, contendo um conjunto de indicadores (incluindo mudanças, processos e políticas), destinados atenuar os desafios ambientais e o impacto das organizações nesses desafios que cada vez mais o mundo irá enfrentar (Jamali et al., 2021), de forma que se acabe com a pobreza, promova a prosperidade, bem-estar e proteja o meio ambiente, tendo em vista o comprometimento das necessidades das gerações futuras, isto a ser implementado até 2030, porém entrou em vigor em 2016 (Viana, 2019). Estes objetivos contemplam metas que reduzam as emissões de GEE para metade do valor face a 2015; adoção de medidas que visam a obtenção de um balanço positivo de biodiversidade por parte destas e a redução da pegada ecológica (Ibidem, 2021).

Concluindo, os hotéis geram emissões de gases de efeitos de estufa equivalentes a 19 erupções vulcânicas, estes empreendimentos turísticos são os que têm um enorme contributo para os efeitos negativos ao nível do meio ambiente, tendo os maiores custos energéticos e mais consomem um número grande em aparelhos eletrónicos de alto consumo energético, uso excessivos de água e do solo ocorre nos quartos de hotéis (chuveiros e ou banheira, piscinas, irrigação paisagística, serviços de lavanderia e cozinha) como na produção de resíduos, em termos de alimentos, plásticos, vidro e papel (Advanced Hospitality Technologies [AH], 2019).

#### *2.3.4. Ética e Sustentabilidade no Employer Branding na Hospitalidade*

No sentido de procurar ferramentas necessárias para que os vários departamentos de uma organização consigam divulgar e apresentar a sua marca empregadora, os seus valores e a sua posição, de forma mais atrativa e sustentada, ganhando assim vantagem competitiva na atração de potenciais candidatos. Tal ocorre quando a organização utiliza esta estratégia e é bem-sucedida. É essencial que as organizações de hoje em dia explorem mais este tema visto vivermos na Era Digital (Santos et al., 2022).

Além disso, a ética e a responsabilidade social nas empresas (ERS), tem vindo a ganhar notoriedade no contexto atual em que vivemos, sob várias perspetivas e dimensões (Dias et al., 2021). Não só no presente, mais ainda mais no futuro, a sustentabilidade, será sem dúvida, considerada como um tema impulsionador para o setor do turismo e hotelaria se posicionar no mercado atual visto estar cada vez mais competitivo. Neste sentido, a inovação dos negócios ganha ênfase, em virtude de contribuir diretamente para a sustentabilidade e tendo em conta que, os turistas atualmente preferem produtos e serviços mais inovadores e sustentáveis (Triantafillidou & Tsiaras, 2018). Quer os operadores turísticos como os turistas têm de ter consciência e consideração por este tema, de modo a reduzir esses efeitos negativos nos locais de maior afluência turística e para que haja benefícios para a comunidade local e para estes (Santos et al., 2021). Só através do feedback dos turistas, se consegue chegar a novos mercados, fidelizar e conquistar mais clientes e melhorar a promoção dos serviços turísticos. Por este motivo, a imagem da marca empregadora é fulcral, de modo a ficar na mente dos atuais e potenciais consumidores. Contudo, o produto ou serviço está

interligado á dinâmica da oferta e da procura (Almeida, 2019). Portanto, devido ao novo paradigma da oferta turística, tendo em conta a diversificação de produtos e serviços que sejam considerados diversificados e diversos dos da concorrência pelos turistas, criando vantagens competitivas e excelentes oportunidades para o negócio (Troise & Tani, 2021). Assim, as organizações que optem por estratégias inovadoras, beneficiando da criatividade, do conhecimento especializado, da tecnologia, das competências e do talento dos seus colaboradores conseguem sucesso organizacional mediante o melhoramento do desempenho organizacional (Borges et al., 2020). Cada vez mais destaque tem ganho o turismo comunitário e o turismo criativo (Ramos, 2019), os quais obtiveram um rápido crescimento e impacto na criação de estratégias, desafios, oportunidades, soluções, objetivos cada vez mais inovadoras e sustentáveis no setor do turismo que compreende todos os *stakeholders* (Santos et al., 2021).

A cultura organizacional de uma determinada organização é essencial no desenvolvimento da criatividade dos seus colaboradores em encontrar soluções inovadoras para os desafios do mercado atual. Pois, um "bom ambiente de trabalho" que ofereça recursos, reconheçam as oportunidades e o talento existente, aumenta a probabilidade de soluções criativas e inovadoras. Uma organização com uma cultura que promova a criatividade, dá autonomia aos seus colaboradores no desenvolvimento de ideias inovadoras e tendo a capacidade de as colocar em prática, reduzindo eficazmente a rotatividade, tendo assim uma estrutura organizacional flexível (Caetano, 2019).

Como referido anteriormente, os jovens empreendedores estão cada vez mais ligados a questões sustentáveis, mais propriamente ao nível da dimensão ambiental, que será no futuro, uma forma de manter as organizações no mercado atual (Oliveira, 2019). Tendo em consideração, os comportamentos sustentáveis destes, conseguem alcançar soluções inovadoras para o desafio atual da sustentabilidade, mediante a criatividade, na medida da diferenciação e competitividade do negócio que conduz à inovação, integrando as tecnologias verdes, mais conhecida pela *ecoinovação*, desenvolvendo-se produtos e serviços turísticos mais sustentáveis que serão comercializados com sucesso (Font & McCabe, 2017). Surgiu como um novo paradigma do marketing das organizações, o novo consumidor ambientalmente responsável, onde estas tiveram de adaptar os seus produtos e serviços, de forma a os atrair e satisfazer (Eid et al., 2020).

As tecnologias verdes nos destinos turísticos abrangem a responsabilidade das empresas deste setor. A *ecoinovação*, é importante no papel da sustentabilidade e no impacto positivo dos objetivos do desenvolvimento sustentável, garante a aplicação de práticas sustentáveis em todos os envolvidos e contribui positivamente para a experiência turística (Santos et al., 2021). Além disso, obtêm mais benefícios de marketing (mais diferenciação, vantagem competitiva e melhoria de imagem), resultando numa economia de custos, eficiência operacional e o contributo positivo para a preservação do meio ambiente (Troise & Tani, 2021).

No caso dos hotéis, existem seis principais objetivos que procuram a sustentabilidade pelo meio da tecnologia (*Internet-of-things*), (Oliveira, 2019): (1) Certificações verdes - como *Leed e Well*, certificação em relação à energia e aos custos energéticos ou neste caso às construções verdes; (2) Grupo hoteleiro internacional, tendo estratégias, objetivos e recomendações sustentáveis ao nível internacional como a iniciativa ambiental de hotéis internacionais e o programa *Green Globe*; (3) Tomada de decisão pelos clientes por hotéis que deem a devida importância à sustentabilidade. Neste sentido, é importante os instrumentos de marketing, de forma a serem eficazes, dado que garante por um lado a qualidade dos produtos e serviços turísticos conjugando-os com práticas sustentáveis e ecológicas, sendo um fator relevante na decisão da escolha dos clientes no setor hoteleiro. Muitas das vezes os consumidores ao tomarem a sua decisão por algum hotel ecológico que implemente serviços turísticos ecológicos que interligue com ações sustentáveis, estão dispostos a pagar mais por isso, devido a estes desenvolverem estratégias de acordo com os seus valores, em termos do equilíbrio da utilização dos recursos naturais (Yarimoglu & Gunay, 2020); (4) Hotéis de cinco estrelas; (5) O grupo-alvo ser o B2B (os clientes do segmento de negócios) em vez de B2C (os clientes cuja suas motivações sejam o lazer); (6) Origem dos hóspedes – está diretamente relacionado com os segmentos de turistas que se atrai como "ambientalmente conscientes", de modo que haja benefícios para o meio envolvente bem como para todos os intervenientes, evitando assim a degradação dos recursos naturais. Estes consumidores têm comportamentos socialmente conscientes e procuram um consumo ambientalmente responsável (consumo ecológico), consideram questões como a preservação ambiental, redução da poluição e uso responsável dos recursos não renováveis. A sua tomada de decisão na hora da compra é essencialmente ética e

socialmente responsável, considerando os produtos ou serviços ecológicos, verdes e amigos do ambiente (Choi & Johnson, 2019).

Sendo assim, a *internet-of-things*, tem em consideração a IA (Inteligência Artificial) existindo assim uma fusão entre o Espaço Cibernético e o Espaço Físico. Ou seja, são máquinas que estão monitorizadas para imitar múltiplas inteligências humanas, como as capacidades de fazer, pensar e sentir (Huang & Rust, 2018), de modo atingir metas e tarefas específicas, por meio da adaptação flexível. A IA influencia bastante a sociedade no geral (Haenlein & Kaplan, 2020). Tornando a hotelaria mais bem-sucedida, melhorando o atendimento aos clientes, aumenta a eficiência e autonomização dos processos e proporciona mais satisfação e mais segurança. Como por exemplo na China, existem protótipos de hotéis, onde os clientes são atendidos por robôs e também já existe robôs que transportam a bagagem dos clientes até aos quartos (Gabinete do Governo do Japão, 2020).

Neste seguimento, é necessário gerar valor, pelo meio de negócios "mais verdes", contendo iniciativas e estratégias que sensibilizem e consciencializem para problemas dos impactos negativos da atividade turística, de forma a estes contribuem positivamente para o desempenho sustentável (ambiental, económica e social). Isto, através da inovação verde e conseqüentemente tendo uma cultura organizacional verde e regulações ambientais (Santos et al., 2021). Neste sentido, emergiu um novo nicho na atual indústria hoteleira que são os hotéis ecológicos. Sendo hotéis que gerem as suas operações, de forma ética e socialmente responsável, implementando práticas ambientais que minimizem os efeitos negativos para o meio ambiente (Wang et al., 2018).

Triantafillidou e Tsiaras (2018) defendem que a inovação sustentável incentiva ao empreendedorismo sustentável, existindo uma ligação entre o turismo sustentável, o empreendedorismo e a inovação, uma vez que as práticas e ações ambientais têm operações mais sofisticadas, as organizações que implementam este tipo de ações tendem a ser mais inovadoras e desenvolvidas, orientadas para o empreendedorismo sustentável e socialmente responsável (Singjai et al., 2018). O setor turístico é o setor que contribui bastante para a economia do país, sem desvalorizar o papel da comunidade local, na medida da competitividade, contudo, o crescimento sustentável contínuo do turismo assenta na inovação e na tecnologia (Loureiro, 2019). Não

obstante, que vários investigadores estabelecem que a ética desempenha um papel fundamental que produz e impulsiona a inovação bem como a troca de conhecimentos e competências por parte dos colaboradores num contexto de liderança ética e socialmente responsável a fim de obter sucesso competitivo (Bagherzadeh & Islam, 2021).

No futuro, a inovação e a sustentabilidade, serão dois gatilhos impulsionadores para o setor do turismo, hotelaria e lazer se posicionar de forma competitiva no mercado. Para isto, é importante garantir que todos os *stakeholders* adotem práticas e ações sustentáveis e inovadoras, levando á melhoria da diferenciação de serviços, altos níveis de cooperação, aumento da atratividade, de maneira a fidelizar e conquistar atuais e potenciais clientes (Santos et al., 2021). Uma das formas que ajudam os empreendimentos turísticos a diferenciarem-se e manterem-se no mercado é a implementação de práticas ecológicas e existindo uma variedade de certificações e rótulos ecológicos na sua oferta de produtos e serviços turísticos, em Portugal é a Green Key que é a mais notável. Porém, existem as seguintes certificações ecológicas hoteleiras, como, a *LEED*; *Green Globe*; *TripAdvisor Green Leaders*, no qual dá prestígio à marca empregadora destes (Amenitiz, 2022).

De acordo com Nunes e Cooke (2020), num contexto pós-covid 19, haverá um *reconceito* da relação entre o setor do turismo e de inovação. Em relação ao Covid-19, quando houve uma paralisação total, houve um melhoramento de regiões poluídas que viralizaram na *Internet*, como por exemplo, o rio de Veneza. Vários autores apontam que a partir disso, existiu uma pressão sob o turismo para ser sustentável e respeitar mais o meio ambiente, contribuindo para a diminuição dos seus impactos ambientais, sendo que para os turistas irão sempre procura novas experiências (Streimikiene et al., 2020). Neste sentido, na prevenção de possíveis futuras pandemias deram a origem a um desafio entre organizações, de modo a haver um desenvolvimento sustentável desta atividade turística, repensando e transformando a indústria turística e direcionando-a para um novo caminho mais sustentável e desenvolvendo oportunidades de inovar para conseguir atrair novos mercados e novas parcerias (Bertello et al., 2021).

No estudo de Tritto (2020), em relação às práticas de gestão ambiental e sustentável, verificou-se que os hotéis económicos como os *hostel's* ou o alojamento local são os que utilizam menos as práticas de gestão sustentável. Por outro lado, as “*gest house*” e os “*boutiques hotel*” adotam uma gestão mais sustentável, atraindo mais clientes visto combinarem a tecnologia com uma arquitetura e conhecimento tradicional.

Os negócios de empreendedores que contenham princípios, objetivos e estratégias sustentáveis mais criativas e inovadoras são mais propícios a terem sucesso devido a proporcionarem diferenciação, diversificação e competitividade em relação á concorrência (Dias et. al., 2020). Perraman e Oliveras-Villanueva (2020) afirmam que as práticas sustentáveis no setor hoteleiro têm demonstrado uma tendência crescente. Pois, não só contribuem para a proteção e preservação ambiental, tendo as operações focadas para a gestão energética; gestão de resíduos e conservação da água (Kularatne et al., 2019), mas também incentiva a que todos os *stakeholders* pratiquem ações em prol do ambiente e sejam consumidores ambientalmente conscientes (Bresciani & Narayanan, 2021).

As dez principais práticas que têm melhorado bastante a qualidade do serviço sustentável prestado no setor hoteleiro, conforme os seguintes autores (Oliveras-Villanueva et al., 2020) são: (1) a prática dos 3 Rs’ (reduzir, reutilizar e reciclar); (2) sustentabilidade nas operações internas; (3) preocupação com o meio envolvente (ambiental); (4) aumento da qualidade e redução de custos; (5) aprendizagem organizacional sustentável (reduzir na energia elétrica, usar produtos biodegradáveis e ecológicos); (6) sustentabilidade e gestão eficaz dos recursos; (7) alimentação sustentável; (8) certificações ambientais (como um determinado produto é reciclado); (9) práticas sociais; e (10) sustentabilidade nos recursos humanos, por exemplo, usar papel reciclado ao imprimir, usar mais os excels e outras ferramentas em vez de papel).

Desta forma, Colón e Pérez-Pineda (2020) consideram que a hotelaria na República Dominicana são os “campeões da sustentabilidade”, pois criaram estratégias orientadas para a prevenção da poluição, de modo que haja uma gestão mais sustentável dos produtos ou serviços. Por exemplo, a utilização de produtos mais ecológicos e biodegradáveis, contribuem para um desenvolvimento do setor de turismo e da hotelaria na base da qualidade, da diversificação e da responsabilidade social destes. Em relação

á oferta, pode ser visto como uma excelente oportunidade do serviço ou do negócio; aumenta a rentabilidade e a reputação da empresa, através da diferenciação, são uma forma de comunicação externa para os consumidores estarem atentos e conscientes para o desenvolvimento e crescimento sustentável (European Commion, 2019, as cited in Oliveira, 2019). Relativamente á procura, podem ser bastantes úteis, para o segmento de turistas que dão valor às empresas que têm estratégias sustentáveis (Oliveira, 2019).

O mundo organizacional está em constante mudança e estamos perante uma sociedade onde a publicidade, a notoriedade e a experiência da marca são determinantes, na medida que as exigências dos consumidores são constantes, estando mais atentos às questões éticas, sendo um fator relevante na decisão de compra (Pina & Dias, 2020). Como tal, os comportamentos e atitudes das organizações são repensadas e transformadas, tornando-se em novos desafios estruturais e garantindo um compromisso responsável com a comunidade envolvente, com o meio e com as partes interessadas (Dias et. al., 2020).

Assim, esta preocupação contribui para que as organizações tenham novas perspetivas do negócio, tendo em conta o consumo ético. Deste modo, o consumo ético está interligado com o consumo sustentável, já que as organizações procuram atender às necessidades dos consumidores numa nova tendência, considerando o novo segmento de consumidores que se caracterizam como consumidores éticos e sustentáveis, utilizando os recursos disponíveis sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Uma vez que, a ética e a responsabilidade social das organizações passaram a ser vistas como um investimento benéfico e lucrativo com resultados a longo prazo em vez de uma obrigação (Costa, 2013). Todavia, é um fator facilitador na coesão da comunidade e uma forma da gestão mais sustentável e responsável. No entanto, os dados das plataformas digitais turísticos revelam que existe uma tendência para o consumo ecológico nos últimos anos neste setor turístico. Segundo o relatório “*Sustainable Travel Report*” da *Booking* (2022) relativamente aos dados do ano passado, 81% dos turistas confirmam que as viagens sustentáveis são importantes para eles, já 50% dos turistas afirmam que as notícias acerca das mudanças climáticas os têm vindo a influenciar na sua tomada de decisão por viagens mais sustentáveis, observa-se assim que esta tendência está a ganhar mais destaque e impulso. Uma vez que 71% dos turistas querem fazer um esforço maior no próximo ano, para viajar de forma mais

sustentável, procurando escolhas e formas mais sustentáveis, como por exemplo viajar de caravana ou se deslocarem nos destinos de bicicleta (mais 10% que 2021). Esta plataforma digital, em 2020, apontava que a consciência ambiental do consumidor iria aumentar bastante nos próximos anos e tal comprova-se, visto que 78% dos turistas consideram que se sentem melhor em um hotel ecológico ou que tenha certificação sustentável e pretendem se hospedar em lugares mais sustentáveis, pelo menos uma vez mais no ano seguinte. Muitos dos consumidores (41%) revelam que escolheram a sua estadia num hotel ecológico porque iriam ajudar a reduzir o seu impacto no meio ambiente; 33% afirma que é uma experiência mais autêntica, enquanto 31% acredita que este empreendimento turístico dá mais importância não só a estas questões ambientais, mas à comunidade local.

A *Booking* (2020) salienta que houve um aumento da consciência por parte dos consumidores dos seus impactos tanto no meio ambiente como nas comunidades locais, por consequência da covid-19, que “obrigou” as entidades turísticas a adotarem novas medidas para gerir a sua atividade bem como satisfazer as necessidades dos turistas. No qual, criou uma certificação ecológica para as organizações turísticas “*Travel Sustainable Badge*”, de modo a reconhecer os esforços destas em serem socialmente responsáveis e sustentáveis. O CEO desta entidade, Glenn Fogel (2022) afirma que *o aumento da pressão sobre os nossos recursos naturais e o inegável impacto que o nosso modo de vida está tendo sobre o meio ambiente, estamos 100% comprometidos em liderar a indústria turística em traçar um curso mais consciente e responsável para o futuro das viagens e do setor turístico e hoteleiro... alcançar juntamente com os nossos parceiros, funcionários inovadores e essencialmente turistas a experimentar um mundo mais consciente e responsável para continuar a viajar, a compreender as diversas culturas e as identidades destas, oportunidades socioeconómicas que valorizem e favoreçam as comunidades locais e proteger o nosso planeta a longo prazo (p. 3)*. Assim, comprova que o consumo ecológico tanto no turismo no geral como na hotelaria continuará a crescer por ser neste momento, um tema bastante importante.

A publicidade é uma das partes integrantes do marketing de uma organização, sendo uma comunicação paga e propositada, de forma a promover ideias, produtos ou serviços e tem como objetivo informar e persuadir a mentalidade e o comportamento dos consumidores através das necessidades de compra, obtendo satisfação e atingindo

um determinado público-alvo num período de tempo (Kotler & Armstrong, 2012). Logo, se as estratégias das organizações não incorporarem a ética e a responsabilidade social, são vistas como má publicidade e podem ser punidas pela sua atuação, ficando associadas a violações legais. Pois, cada vez mais com o uso da *internet*, os escândalos são relatados e divulgados nas redes sociais e ao serem divulgados podem denegrir a imagem e a reputação dessa organização (Pride & Ferrell, 2016). A ética é fundamental nas estratégias de inovação e do employer branding de uma organização, caso contrário, as publicidades, novidades e mudanças podem ir contra o bem-comum, visto que muitas destas se focam em vender os produtos ou serviços e atrair turistas, não respeitando os princípios éticos (Islam, 2020).

Neste sentido, é essencial as organizações acompanharem as mudanças e as tendências da sociedade, e ao mesmo tempo, atingir as metas organizacionais. Estando assim familiarizados com estas questões éticas e praticar cada vez mais um comportamento socialmente responsável, levando em consideração o novo segmento de consumidores e prevendo os efeitos a longo prazo das decisões de compras por parte destes (Pride & Ferrell, 2016). Por este motivo, existe uma relação entre a publicidade e a ética, pois se a informação que se passar para o exterior, for promessas que a organização não pode cumprir, causa decepção em face às expectativas do consumidor relativamente aquela determinada marca, causando atitudes destrutivas visto a publicidade influenciar o indivíduo (Sasu et al., 2015).

Como referido anteriormente, a publicidade não só influencia o processo de escolha dos consumidores como também influencia a tomada de decisão de carreira dos atuais e potenciais candidatos numa organização. Pois se na entrevista prometerem muito e depois não cumprirem com o prometido leva à desmotivação deste e acaba por sair dessa organização e por vezes acaba pelo "passa a palavra" influenciar outros potenciais candidatos a não se candidatar. Por isso, o foco passa pela reorganização do sistema e dos processos em torno do ativo mais forte de uma organização, ou seja, dos seus colaboradores, constituindo a melhor opção no curto e médio prazo para garantir sustentabilidade e competitividade (Minchington, 2018). Para isso, deve ser mantido uma comunicação aberta e promover a discussão saudável, de modo que os seus colaboradores tenham mais autonomia e iniciativa individual nas decisões, obtendo mais criatividade e inovação no desenvolvimento de produtos e serviços, valorizando

assim profissionalmente os seus colaboradores, a fim de os orientar na sua carreira é importantíssimo. A formação é fundamental para a inovação, permitindo a aplicação de novos métodos de trabalho. Sendo fatores determinantes para o crescimento da sustentabilidade da organização, pois gera empenho e mais motivação (Santos et al., 2022).

Outro fator relevante é a diversidade e inclusão de colaboradores de diversas origens, pois promove a convivência, a melhoria, a aprendizagem e garante uma valorização da empresa e vantagem competitiva. A atribuição de compensações ou benefícios é outro fator essencial, que deve basear-se na avaliação de competências, desempenho e do desempenho ético mediante atitudes e práticas éticas consoante o código de conduta de ética da organização. Portanto, esta reorganização deve estar em sintonia com a identidade cultural da mesma, com o propósito de promover um bom ambiente de trabalho, harmonia e integridade (Bakker et al., 2019).

A transparência é o foco principal da ética empresarial, pelo meio da comunicação da identidade da organização, dos seus objetivos, estratégias e práticas éticas passem para todos os envolvidos de forma honesta e verdadeira, para que todos conheçam essa organização, os seus compromissos bem como o código de conduta de ética. Valorizando a competitividade do desempenho, mérito e qualidade dos produtos e serviços, com a finalidade de desenvolver parcerias. Desse modo, é necessário a organização implementar políticas de comunicação como a promoção e publicidade que promovam práticas que respeitem tanto a liberdade de escolha e direitos dos consumidores como dos colaboradores e com o intuito de respeitar os valores e princípios da ética empresarial e da cultura organizacional de essa organização (Dias et al., 2020).

Uma empresa que é socialmente responsável apoia e promove práticas sociais e ambientais, como programas e iniciativas sociais nas comunidades onde esta mesma empresa se insere, desenvolvendo parcerias com as entidades locais e regionais, de maneira a entregar benefícios comunitários, acrescentando valor às causas, como por exemplo, na época de natal, oferecer brinquedos aos meninos mais carenciados. Cada vez que a empresa tem iniciativas destas ou desenvolve campanhas para ajudar, deve informar todos os colaboradores *stakeholders*, para que todos saibam que a empresa faz este tipo de iniciativas (Duque et al., 2020).

Sendo uma indústria que tem características específicas como a perecibilidade e intangibilidade, supondo a sua forma de atuação bem como a grande sensibilidade a fatores externos, para continuar a manter-se no mercado atual, devido à competitividade existente, é necessário que as organizações encontrem novos talentos e mantenha os existentes, tendo em consideração a estratégia do employer branding (Pires, 2022). Este conceito está interligado com o marketing, uma vez que o marketing é um processo tanto social como de gestão, consistindo num conjunto de práticas que criem e acrescentem valor a um determinado produto ou serviço, oferecendo cada vez mais satisfação, tendo como foco principal o conteúdo, pois este vai ser lido e visto tanto pelos atuais como pelos potenciais candidatos, acabando por os fidelizar. Salienta-se que a diferenciação e a inovação de cada marca empregadora passa pelo conteúdo que esta partilha. Ao longo do tempo tem havido uma reformulação contemporânea do que é o “Marketing Interno” para Employer Branding (Behrendes et al., 2020). Desse modo, esta estratégia é uma grande oportunidade de as organizações terem mais sucesso e sustentabilidade organizacional, pois complementa a gestão estratégica dos recursos humanos com a sua imagem enquanto empregadora, considerando a cultura organizacional e a reputação desta. É uma ferramenta fundamental na gestão de talentos visto ser uma gestão de relacionamento, em virtude de atrair e reter os talentos certos, com alto potencial, agregando assim valor para a organização (Stahl et al., 2021).

Posto isto, existe uma forte correlação entre as práticas de gestão de recursos humanos (plano de recrutamento, seleção e integração; avaliação de desempenho; formação e desenvolvimento e sistemas de recompensas e benefícios) que demonstra o impacto que têm tanto na força de trabalho e no desempenho organizacional (Houghton, 2020), bem como na consistência e no prestígio da reputação da marca empregadora, influenciando positivamente o comportamento e a intenção de os colaboradores permanecerem no trabalho (Rosa-Navarro et al., 2020). Enquanto a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH) consiste em encarar estas práticas como um todo de forma sistemática, coerente e harmoniosamente, torna-se numa boa gestão, promovendo uma marca empregadora positiva, havendo uma probabilidade maior de atrair e reter talentos, obtendo vantagens competitivas para as organizações (Graham & Cascio, 2018). Diversos autores defendem que a gestão estratégica de talentos está fortemente relacionada com a perceção do employer branding, na medida que o EB está diretamente associado ao processo de recrutamento. Já gestão de talentos diz respeito no

geral à promoção do potencial, pelo meio de estratégias, garantindo um “leque” de talentos que facilita o processo de seleção visto que existe um elevado poder de escolha com qualidade (Maurya et al., 2020). A atração é a dimensão da gestão de talentos mais explorada pelo EB, uma vez que esta estratégia é considerada um fator de inovação tanto para atrair como para reter (Gregorska et al., 2020).

O setor hoteleiro terá de centrar a GERH na atração e retenção de talentos, devido a ser uma área que contém características e competências específicas e únicas, sendo importante combater estas especificidades (Martins & Silva, 2013), contudo o futuro de emprego na hotelaria está aquém do esperado, é relativamente limitado e restrito, encontrando-se imensas dificuldades de contratação (Barum, 2019). Neste sentido, é essencial rever e implementar a estratégia do employer branding de forma a combater estas especificidades, com a finalidade de melhorar a satisfação dos colaboradores desta indústria e atrair potenciais candidatos, obtendo resultados organizacionais benéficos, atingindo assim o sucesso organizacional (Wach et al., 2020). De acordo com os estudos das seguintes autoras (Garcia, 2016; Cunha, 2016), passo a citar os motivos a combater nesta indústria como: (1) Mão-de-obra não especializada, é um problema que afeta esta área por apresentar uma elevada proporção de pessoas não especializadas, tornando-se difícil recrutar e selecionar profissionais motivados e qualificados, dado que se recruta profissionais para postos de trabalho que têm um alto contato com o cliente. Devido a não terem o conhecimento adequado reflete-se nas oportunidades de desenvolvimento da carreira acabando por influenciar a retenção de colaboradores com potencial, passando assim uma imagem negativa deste setor e que este não se preocupa com o nível de qualificação dos seus colaboradores (Brien, 2014). (2) Elevada taxa de rotatividade de pessoal, tal acontece por causa do fator de extrema sensibilidade que é a sazonalidade, mais propriamente na época baixa visto ser a época mais fraca, onde existe pouca procura (Jiménez, 2021). É nesta época que as unidades hoteleiras usam a estratégia de reter ou manter os seus colaboradores, embora haja uma certa barreira em relação à retenção, visto ser caracterizada pelo regime de trabalho temporal, com contratos a termo por ser uma atividade sazonal e a maioria dos colaboradores é jovem. (3) Horas de Trabalho Excessivas, por consequência de esta atividade turística ser bastante influenciada pela sazonalidade, a época alta é o foco da mesma (Jiménez, 2021). Porém, envolve muitas noites, feriados e fins-de-semana, acabando por estas pessoas que trabalham nesta área não terem tempo para a família

nem para descansar, isto quer dizer mais horas de trabalho que são ditadas pela necessidade da empresa, sendo para muitos, um grande impacto emocional, por ser particularmente stressante e emocionalmente desgastante. E por último, os salários são baixos, isto leva a que os colaboradores desta área tenham quer ser forçados a ter vários empregos ao mesmo tempo para conseguirem sobreviver (Jiménez, 2021). E existe uma certa resistência em pagar horas extraordinárias e por isso, os colaboradores vêem esta indústria como uma opção de carreira temporária enquanto procuram por algo melhor (Silva & Reis, 2018).

Para finalizar, as organizações desta área têm se focado mais nos clientes do que na parte operacional de uma função, ou seja, no capital humano que de facto é o elemento principal desta atividade para que o serviço seja bem executado, excedendo assim as expectativas dos clientes (Malik & Khera, 2017). Isto tem gerado com que os desejos, necessidades e expectativas dos colaboradores tenham vindo a ser desvalorizados através de baixos salários, falta de valorização profissional, provocando um clima desagradável dentro da própria organização e causando na vida pessoal problemas familiares, originando assim esgotamentos (Garcia, 2016). Assim sendo, é de extrema importância não só atrair os talentos certos, mas sim promover ofertas e condições de trabalho que melhorem o setor hoteleiro e consigam motivar os colaboradores, obtendo comportamentos favoráveis conquistando a satisfação destes (Lindon et al., 2013), de modo que não tenham interesse em abandonar a organização (Sharma, 2019). Nomeadamente, tendo um “ótimo” ambiente de trabalho, um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, obtendo assim um horário flexível, um investimento na formação e no desenvolvimento de carreira que promova o desenvolvimento contínuo do colaborador, uma liderança mais eficaz, um sistema de recompensas adequado a cada colaborador bem como uma cultura organizacional que promova a atratividade e o crescimento de talentos (Botelho, 2021). O primeiro foco da estratégia do employer branding é ter um impacto positivo na atração e retenção de talentos. Se houver uma cultura organizacional que promova o crescimento de talentos, esta estratégia torna-se bem desenvolvida e positiva, possibilitando uma maior produtividade e comprometimento organizacional, alcançando melhores resultados mediante uma boa imagem de marca, perceptível, diferenciada, atrativa, tendo um correto posicionamento, atingindo vantagens competitivas e sendo mais facilmente escolhida no processo de decisão por parte dos potenciais candidatos visto que se distingue da concorrência

(Rafael & Almeida, 2019). Contendo estratégias de avaliação de desempenho que ajudam os colaboradores a desenvolver o seu conhecimento, de tal modo capazes de maximizar o seu potencial, a sua criatividade e inovação, por meio de uma organização que ofereça aprendizagem e que desenvolva os seus colaboradores, isto potencia a que a organização atinga uma marca empregadora mais forte (Viot & Benraïss-noailles , 2020), por conter produtos inovadores e uma forte cultura de inovação conseguindo aumentar a atratividade da organização no mercado e conquistar mais potenciais candidatos (Sommer et al., 2016).

Estas mesmas práticas são fatores críticos de sucesso, na medida que se uma organização tiver uma marca forte e bem-sucedida e uma boa proposta de valor, a fim de mostrar os pontos diferenciadores que faz esta sobressair das demais, alcança assim vantagens competitivas e atinge os objetivos da gestão de talentos (Schön, 2019). Pelo meio de motivação, desempenho e compromisso, potenciando assim uma maior retenção de talento e por sua vez, atração de talentos certos que visam a melhoria e o desenvolvimento organizacional, obtendo baixos níveis de rotatividade (Alves et al., 2020). Baseando-se num feedback permanente, através do “passa-a-palavra” e partilha de experiências, tendo uma conduta eticamente, moralmente e socialmente responsável, sendo transparente, coerente e inimitável da concorrência é essencial para se ser bem-sucedida (RH Magazine, 2020). O conceito de employer branding está interligado com a expressão “*great place to work*” (Pires, 2022), no qual, as organizações hoteleiras ao recorrerem a esta estratégia, conseguem alcançar níveis de alta competitividade, por via de novas formas e estruturas de trabalho mais flexíveis, de forma a ter uma maior agilidade de resposta ao mercado atual (Martinho et al., 2019). Conseguindo assim uma boa gestão de recursos humanos, tendo sempre em atenção o capital humano, sendo um dos ativos mais valiosos das organizações, por possuir características, habilidades, valores e experiências que fazem o diferencial competitivo que contribui para o sucesso / fracasso organizacional (Liu et al., 2021).

O Grupo Hoteleiro Pestana Hotel Group, é considerado pela “*Randstad Employer Brand Award*” em 2022, como a empresa mais atrativa para trabalhar no setor hoteleiro, ficando em vigésimo lugar do ranking das empresas mais atrativas para se trabalhar. Utiliza como estratégia de employer branding, mais precisamente ao nível da retenção de talentos, cinco pilares que tornam esta estratégia cada vez mais forte,

nomeadamente: (1) Promoção da Cultura Organizacional Pestana (ao longo dos últimos dois anos, este grupo desenvolveu um projeto acerca da cultura organizacional deste, de modo a dar a conhecer tanto aos atuais como aos potenciais candidatos o seu propósito, a sua visão e os seus valores. Esta iniciativa tem promovido a interação e partilha entre os colaboradores e os vários departamentos, criando uma união. Tendo como lema: “Ser Pestana é ser colaborativo, apaixonado, eficiente, consciente e ágil, de maneira a enfrentar qualquer situação que possa surgir no dia-a-dia); (2) *Pestana Academy* (é uma forma que este grupo encontrou para desenvolver os seu colaboradores, havendo um desenvolvimento contínuo ao longo da sua carreira, oferecendo várias formações e programas personalizados, havendo uma troca de experiências e partilhas, de forma a aprofundar as suas competências e conhecimentos); (3) Gestão de talentos (promove a progressão de carreira, como por exemplo, a diretora do maior hotel no Algarve deste grupo começou a trabalhar como estagiária na área da restauração); (4) Melhorar a experiência, a fim de satisfazer os desejos, necessidades e expetativas dos colaboradores, mediante iniciativas mais personalizadas, garantindo assim o envolvimento deste no dia-a-dia da empresa, contribuindo ativamente nas estratégias, dando ideias em projetos específicos ou no projeto que criaram internamente, o projeto de inovação (*Envision*), como também em ações de responsabilidade social e ambiental (*Planet Guest*); (5) Aposta na comunicação quer interna como externa. Assim sendo, a consistência da estratégia do employer branding do Pestana Hotel Group passa por alinhar as mensagens-chaves que este quer transmitir da sua cultura organizacional, com o propósito de todos os envolvidos saibam o que é “Ser Pestana” para poderem transmitir esses valores aos potenciais candidatos, começar de dentro para fora, é muito importante.

Assim, as unidades hoteleiras devem conter um conjunto de políticas e estratégias de boa gestão de recursos humanos que visem a mudança e/ou melhoria do desempenho organizacional, mais propriamente, nos processos de recrutamento e seleção; na integração de novos colaboradores; na formação contínua; nos salários e nos sistemas de recompensa. Estas mudanças proporcionam grandes vantagens competitivas na parte da promoção e do desenvolvimento da autonomia dos colaboradores, que permite que estes sejam autónomos, independentes, inovadores e criativos, no sentido que exista confiança por parte das chefias quanto ao seu trabalho prestado bem como às funções que desempenha, fortalecendo as estratégias e as operações desta indústria ao

nível global (Buhalis, 2004, as cited in Sousa, 2019, p.69). Na visão de Koukpaki et al. (2020), é relevante que as dimensões dos recursos humanos passem a ser consideradas como uma marca organizacional, uma vez que há uma contribuição significativa na marca da indústria hoteleira.

Segundo o Grupo Hoteleiro Vila Galé, o Sr. Jorge Rebelo de Almeida, referiu que o ano passado (2021), houve imensas dificuldades em recrutar colaboradores para as funções operacionais nas suas unidades hoteleiras, neste sentido, decidiu este ano (2022), implementar um plano de recrutamento que continha várias iniciativas, desde de contrações de jovens, sem experiência na área ou que acabaram de se formar, sendo licenciados em turismo ou em cursos profissionais, ou seja, que estejam à procura do primeiro emprego e experiência como programas de estágios quer curriculares como profissionais bem como programas de intercâmbio entre Portugal e Brasil, consideram que dar formação é realmente importante para as pessoas conseguirem desenvolver-se e ganhar alguma experiência (Jornal de Negócios, 2021).

Concluindo, é importante que as organizações do setor hoteleiro adotem esta estratégia do employer branding, na virtude de reter e atrair talentos, evitando a insatisfação e garantir uma elevada motivação e comprometimento destes, visto que são fatores que influenciam o sucesso organizacional, e por este motivo, muitas organizações apostam em atividade de *tem-building* (Tanwar & Prasad, 2016). Enumeram-se cinco contributos do EB nas organizações: (1) melhoramento da reputação e imagem da organização no mercado; (2) cultura e identidade organizacional; (3) visão estratégica; (4) responsabilidade social corporativa; (5) ambiente de trabalho positivo que promova flexibilidade, autonomia e uma boa relação entre colaboradores e chefias, são ferramentas que facilitam o aumento da atratividade, tendo como propósito satisfazer cada vez mais os desejos, necessidades e expetativas dos colaboradores desta indústria.

*The EB process is not clearly structured, some stages can be identified as common and serve as indicators that bring light to the concept according to the most successful companies in practice. Authors suggest that EB is in fact a reformulation of the long-term used notion of 'internal or HR marketing' and still lacks a lot of innovation. On the contrary, though the majority of findings point out that this is a simplistic approach because the concept has become extraordinarily important to organisational success,*

*encompassing the employer brand proposed value and fundamental dimensions to employees' attraction and retention such as affective commitment, rewards strategies, commitment expectations, reputation or employees' development (Reis et al., 2021, p.18).*

Logo, a introdução do EB nas organizações é cada vez mais uma necessidade e não uma opção, embora que ainda não está a ser encarada como uma prioridade. Apesar de os gestores de RH de turismo e hotelaria saberem dos contributos que esta estratégia traz em conjunto com as práticas de RH, dado que contribuí para a minimização dos problemas que este mesmo setor tem vindo a sofrer, ainda é desvalorizada pelos gestores de topo e pelos departamentos tanto de recursos humanos como de marketing (Amigoumacios et al., 2021).

Resumidamente, a ética empresarial depende muito do comprometimento do colaborador, sendo influenciado por diversos fatores internos e externos, essencialmente a empresa deverá ter um bom ambiente e uma boa cultura organizacional que promova comportamentos, práticas e ações éticas, de forma a salvaguardar uma conduta socialmente responsável e não comprometendo o desempenho organizacional (Ferrell et al., 2019). Por isso, a chave para o sucesso organizacional dependerá da ética e da responsabilidade social empresarial, na maneira que estabelece políticas de *Green Human Resources Management (GHRM)*, que fomenta a sustentabilidade ambiental corporativa que aumentará o prestígio organizacional e a capacidade de atrair candidatos de alta qualidade (Ribeiro, 2021). Por diversas razões, a ética empresarial tem influência no comportamento das organizações, em relação á comunicação quer interna quer externa (Bakker et al., 2019), portanto é importante adaptar as estratégias organizacionais com base na responsabilidade social e nas práticas de GHRM, de forma haver uma gestão mais verde e ecológica (Ribeiro, 2021).



### 3. METODOLOGIA

Este capítulo tem como propósito apresentar a metodologia que assenta em cinco fases metodológicas, que serão descritas no decorrer desta investigação, tendo por base a pergunta de partida e os objetivos que serão o principal foco, de forma a traçar o caminho a percorrer até à resolução do problema em si (Lakatos & Marconi, 2003).

#### 3.1 Método de investigação

A abordagem metodológica adaptada na presente investigação é de natureza qualitativa, em que os métodos de recolha de dados variam consoante a utilização das técnicas, cujos métodos são essencialmente por entrevistas ou observações (Flick, 2005). Sendo que cada técnica não estruturada, semiestruturada ou estruturada obedece a um conjunto de procedimentos associados (Silva & Fortunato, 2021). Assim sendo, o método qualitativo escolhido foi o método Delphi. Este método é considerado uma poderosa técnica de investigação visto que reúne um conjunto de opiniões e de ideias de vários especialistas, separados geograficamente, adquirindo uma variedade de resultados em torno do problema de investigação, onde possibilita uma melhor compreensão do fenómeno que se está a investigar, tendo como base a realidade e o contexto atual (Lopez Gomez, 2018). Listone e Turoff (2002) definem que o método Delphi como *“um método para estruturar um processo de comunicação coletivo, de modo que este seja efetivo, ao permitir que um grupo de indivíduos, seja visto como um todo, conseguem lidar melhor com um problema complexo”* (p.3). Por isso, estabelece assim, um processo comunicativo e interativo através do feedback dos participantes (Cabero, 2014), tendo no mínimo 10 a 12 participantes e poderá ir até aos 35 participantes, com um painel repleto de profissionais especialistas (Hsu & Standford, 2007).

Por norma, o método Delphi implica três rondas (Donohoe & Needham, 2009), quer sejam online, presencial ou em simultâneo, de forma alcançar mais informação possível acerca do problema a investigar, que mediante o inquérito por entrevista apenas com um entrevistado, não se recolhia tanta informação relevante como este método consegue recolher, uma vez que parte do geral para o particular da questão em si (Guest et al., 2017). No processo inicial, é elaborada um esboço da entrevista, no entanto não é a tradicional entrevista que se faz num inquérito, visto ser um método sobretudo de

observação do participante, no qual existe uma interação com o indivíduo que está a participar neste estudo, o que não se reflete durante a implementação do inquérito por entrevista qualitativa (Silva et al., 2014).

O método Delphi tem em consideração a pergunta de partida bem como os objetivos da investigação, onde cada ronda vai contendo informações acerca das respostas dadas na ronda anterior, de maneira afunilar a informação e a tornar a mesma mais consensual possível, mantendo sempre a confidencialidade e a anonimidade dos participantes (Cabero, 2014). As respostas dos participantes podem complementar-se ou até ser contrariadas pelos restantes elementos do painel, tendo em conta que são diferentes participantes, resultando em opiniões convergentes ou em opiniões divergentes, dado que são pensadas e respondidas por diferentes pessoas (Kuusi, 2017).

Neste sentido, a finalidade de o método ser exploratório, é que permite ao investigador saber mais sobre o tema que está a investigar, tendo em conta os participantes ou o contexto em que estes se inserem, detetando problemas e ponderando as opiniões destes, com o intuito de recolher dados para avaliar se o que foi implementado atingiu tanto os objetivos da investigação (o geral e os específicos) como a pergunta de partida (Nagle & Williams, 2013).

### 3.2. Perguntas e Objetivos da Investigação

A pergunta de partida num projeto de investigação corresponde ao objetivo principal da investigação que o investigador demonstra ter interesse em investigar (Denzin & Lincoln, 2006).

Por este motivo, pretende-se com esta investigação obter respostas à seguinte pergunta de partida **“Como é que as práticas de RS e de EB são implementadas nos hotéis em Portugal?”** Tendo em consideração a pergunta de partida, esta deu origem ao objetivo geral deste estudo, compreender a relação entre a ética e a responsabilidade social empresarial e a comunicação da estratégia de EB, na retenção e atração de talentos no setor hoteleiro.

De um modo mais específico, esta investigação tenciona perceber a importância do EB e da sustentabilidade ambiental para os decisores e diretores do setor hoteleiro, explorar o papel das práticas de GRH em conjunto com a estratégia do EB, em termos

de atração e retenção, que estão a ser implementadas pelas unidades hoteleiras, informar as organizações da indústria hoteleira das vantagens que podem alcançar ao melhorarem a sua reputação e imagem, por obterem uma boa estratégia de EB e ao serem socialmente responsáveis no âmbito ambiental, e, por fim, confirmar a existência de uma ligação entre a ética empresarial e a sustentabilidade ambiental.

### 3.3 Amostra

Na definição da amostra utilizei os seguintes critérios: o universo desta investigação abrange 16 especialistas separados geograficamente, que pertencem a três associações importantes que integram o setor hoteleiro em Portugal, sediadas na área metropolitana de Lisboa, as quais são AHP (Associação da Hotelaria em Portugal), AHRESP (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal e a ADHP (Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal). Especialistas estes que não só pertencem às associações como às várias unidades hoteleiras em Portugal, de norte a sul do país, incluindo as ilhas da Madeira e dos Açores, uma vez que estes mesmos especialistas valorizam muito a indústria hoteleira. E, portanto, são os decisores para o contributo do melhoramento e do desenvolvimento desta e daí, ser importante entender como o Departamento de Recursos Humanos está organizado e criado nas várias unidades hoteleiras, se existe um responsável ou não, se têm um EB bem definido e elaborado e como tratam da questão da ética e da responsabilidade social corporativa, de forma a chegar a dados relevantes acerca da temática investigada.

A amostra é composta por um painel de 16 participantes da área da hotelaria de Portugal, englobando as ilhas da Madeira e dos Açores, que foram escolhidos de acordo com um padrão homogéneo, tendo em conta os seus conhecimentos, competências e habilidades sobre a área em si.

Como tal, a presente investigação realiza-se com base na aplicação do método Delphi, consistindo em três rondas, inquirindo no mínimo 10 a 12 participantes e poderá ir até 35 participantes, conforme os autores Hsu & Standford (2007), que se trata de uma amostra razoável. Ao se atingir a amostra pretendida irá existir resultados equilibrados e viáveis sobre o fenómeno em estudo, alcançando assim uma maior precisão nos resultados. Deste modo, dos 16 participantes, seis especialistas fazem parte

da AHP, nove especialistas integram a AHRESP e um especialista é da ADHP. Neste sentido, maioritariamente são do sexo masculino (81%), mais propriamente treze participantes do estudo enquanto os outros três (19%) são do sexo feminino (Tabela 16).

Da forma a se obter mais detalhes sobre a amostra, segue-se uma breve caracterização da mesma (Tabela 17), de cada entrevistado e de cada associação.

**Tabela 16 - Ficha Técnica do Inquérito**

<b>Universo</b>	16 especialistas que pertencem a três associações que integram o setor do turismo e da hotelaria (AHP; AHRESP e ADHP), sediadas na área metropolitana de Lisboa
<b>Amostra</b>	16 participantes especialistas separados geograficamente
<b>Metodologia</b>	Método Delphi
<b>Tamanho da Amostra</b>	Razoável, uma vez que o método Delphi requer no mínimo 10 a 12 participantes que poderá ir até a 25 participantes

*Fonte: Elaboração Própria*

**Tabela 17 - Caracterização da amostra**

<b>Tipo de Associação</b>	<b>Órgão Social</b>	<b>Pertence a que Unidade Hoteleira</b>
<b>AHP – Associação da Hotelaria em Portugal</b>	Representante da AHP em Lisboa	Hotel Metrópole <b>3 estrelas</b>
<b>AHP – Associação da Hotelaria em Portugal</b>	Representante da AHP no Norte	Hoti Start Portugal, S. A <b>3 a 5 estrelas</b>
<b>AHP – Associação da Hotelaria em Portugal</b>	Representante da AHP no Algarve	Dom Jose Beach, Hotel <b>3 estrelas</b>
<b>AHP – Associação da Hotelaria em Portugal</b>	Representante da AHP nos Açores	Hotel Canadiano <b>3 estrelas</b>
<b>AHP – Associação da Hotelaria em Portugal</b>	Representante da AHP na Madeira	Hotéis Savoy <b>5 estrelas</b>
<b>AHP – Associação da Hotelaria em Portugal</b>	Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	
<b>AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal</b>	Presidente efetivo da zona de Coimbra	Hotel Oslo, Lda <b>3 estrelas</b>
<b>AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal</b>	Presidente suplente da zona de Coimbra	Hotel Oslo, Lda <b>3 estrelas</b>
<b>AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal</b>	Vogal efetivo da zona de Coimbra	Lupa Hotéis - Empreendimentos Hoteleiros, Lda - Hotel Wellington <b>4 estrelas</b>
<b>AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal</b>	Presidente efetivo da zona de Faro	Falésia Hotel, Lda <b>4 estrelas</b>

<b>AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal</b>	Presidente Suplente da zona de Faro	Falésia Hotel, Lda <b>4 estrelas</b>
<b>AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal</b>	Presidente efetivo da zona do Porto	Mesquita de Sousa Hotels & Resorts, Lda <b>4 estrelas</b>
<b>AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal</b>	Presidente Suplente da zona do Porto	Mesquita de Sousa Hotels & Resorts, Lda <b>4 estrelas</b>
<b>AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal</b>	Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	Luna Hotéis – Empreendimentos e Investimentos Hoteleiros, S.A <b>4 estrelas</b>
<b>AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal</b>	Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	Luna Hotéis – Empreendimentos e Investimentos Hoteleiros, S.A <b>4 estrelas</b>
<b>ADHP – Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal</b>	Comunicação & Marketing	

*Fonte: Elaboração Própria*

### 3.4 Técnica de recolha de dados

Numa segunda fase, a metodologia traduziu-se na técnica de recolha dos dados mediante o método Delphi, visto ser um método reconhecido como uma das técnicas mais adequadas para conduzir a recolha de dados, num tipo de investigação de natureza qualitativa, numa área abrangente como o setor do turismo e da hotelaria (Donohoe & Needham, 2009).

A aplicação desta técnica de recolha de dados tem imensas vantagens, nomeadamente por ser praticado em três etapas, e pelo facto de permitir uma exploração intensa e ampla das ideias bem como dos pontos de vista dos participantes (Donohoe & Needham, 2009), que serão informações necessárias de análise dos resultados recolhidos pelo investigador que irão responder tanto à pergunta de partida como aos objetivos da investigação (Yin, 2015).

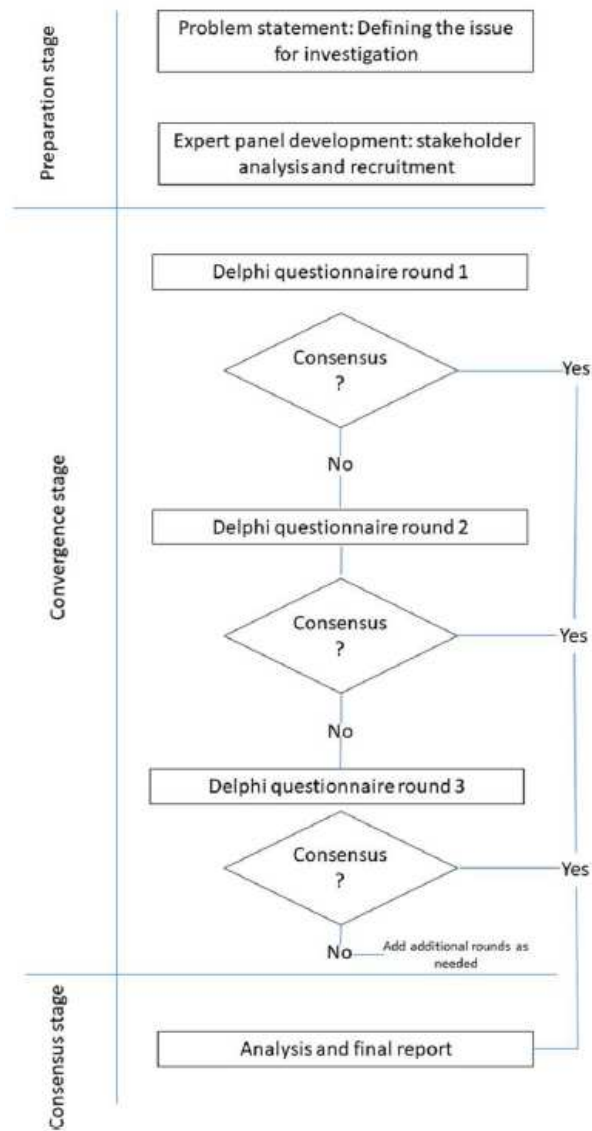
O método Delphi é realizado através de três rondas (conforme a figura 9), por meio de perguntas específicas sobre um determinado tópico ou um tema específico, de forma a obter resultados acerca da investigação em si e de maneira a fundamentar melhor o estudo. Proporcionando um melhor entendimento das questões apresentadas e das respostas dadas por parte dos participantes (Roesch, 1999), permitindo assim uma exposição das diferentes opiniões (Kuusi, 2017).

Considerando os objetivos da investigação e dada a complexidade inerente dos conceitos de ética e da sustentabilidade bem como da temática do employer branding, a técnica do método Delphi, numa abordagem qualitativa, assume um papel fundamental na recolha dos dados, uma vez que envolve questões complexas relacionadas com as práticas de responsabilidade social corporativa e as práticas de employer branding que estão a ser implementadas nos hotéis em Portugal. Esta distingue-se das demais técnicas (p.e., entrevista, focus group) por estar interligada com fenómenos complexos e contemporâneos num contexto atual, sendo em situações que requerem novas abordagens por parte dos profissionais da área (Ibidem, 2014). Assim sendo, é aplicada a uma amostra com um painel de 16 profissionais anónimos especialistas da indústria da hotelaria, previamente selecionados para responder a questões complexas em profundidade, tendo respostas convergentes ou divergentes dos restantes participantes do grupo, que visa auxiliar na compreensão das respostas obtidas. O critério de escolha dos participantes é que teriam de pertencer aos órgãos sociais das três associações mais

importantes do setor da hotelaria (AHP; AHRESP e a ADHP), consistindo em presidentes, vice-presidentes, vogais, representantes das associações em diversos pontos do país, incluído as ilhas e que tivessem ligado às cadeias hoteleiras ou ao marketing. Seguiu-se este critério porque são pessoas competentes e decisores desta área e que pretendem o melhoramento e desenvolvimento da mesma.

As três rondas irão ser realizadas em formato online, tendo sido o método mais benéfico para conseguir reunir as respostas dos 16 participantes nas três etapas, de modo a conseguir prosseguir com a investigação. Para a realização das questões antecipadamente estruturadas, recorreu-se ao programa Excel (apêndice 1), tornando-se mais fácil de obter respostas às três rondas que contém informações relevantes para este mesmo estudo, por parte dos participantes, tendo por base os objetivos do estudo e a revisão literária já realizada anteriormente. Desta forma, o mesmo contém uma primeira parte que diz respeito às práticas de GRH em conjunto com a estratégia do EB relativamente à retenção e atração de talentos, que está relacionada com a identificação dos instrumentos que estão a ser implementadas nas unidades hoteleiras em Portugal, e neste sentido, se os participantes do estudo acham que estes instrumentos estão a ser relevantes para o bom funcionamento deste setor. A segunda parte centra-se essencialmente nos fatores acerca da importância da ética empresarial e da sustentabilidade ambiental, em termos de se perceber se a intenção dos responsáveis por este domínio em cada uma das associações crê que está a ser desenvolvido nas várias unidades hoteleiras em Portugal. E, por fim, a terceira parte que se refere às vantagens que as unidades hoteleiras são capazes de alcançar ao implementarem a estratégia do EB e ao serem socialmente responsáveis ao nível ambiental.

**Figura 9 - Processo do Método Delphi**



*Fonte: Santos & Almeida (2022)*

### 3.5. Procedimentos

Para a realização desta investigação, foram realizadas três rondas, mediante os pressupostos do método Delphi, a um painel de especialistas que pertencem a três associações importantes na área da hotelaria (AHP; AHRESP e ADHP), tendo assim um painel diversificado com diferentes profissionais que exercem diversas funções de responsabilidade/de direção nestas associações e nas diferentes organizações em que estão inseridos. Conteve um painel com presidentes, vice-presidentes, vogais, representantes em vários pontos do país e incluído as ilhas (Açores e Madeira) que, de alguma forma estão ligados às cadeias hoteleiras, ao marketing e à responsabilidade social e ambiental. Obteve-se um total de 48 respostas às três rondas.

Neste sentido, a estratégia mais benéfica que se encontrou para conseguir prosseguir com o estudo foi a implementação das três rondas em formato *online*, através do suporte do Excel, de maneira a facilitar a obtenção de respostas dos participantes às três rondas e garantir aos mesmos que a informação obtida seria anónima e confidencial. No início de cada uma das três rondas, os participantes explicam o foco e os objetivos da investigação. Este formato futuramente irá simplificar a recolha dos dados e me permitirá saber se os dados recolhidos serão relevantes para esta mesma investigação.

No início de fevereiro, iniciou-se o contacto via telefone as três associações, de modo a obter e a confirmar os endereços eletrónicos dos diretores, presidentes, vice-presidentes, vogais e responsáveis que foram obtidos através dos sites destas associações em questão. De seguida, contactou-se via email os potenciais participantes que seleccionei, de forma a divulgar o estudo em si bem como objetivos do mesmo, solicitando a colaboração destes na participação no estudo e garantindo a confidencialidade e o anonimato no tratamento da informação recolhida. Inicialmente, esperava-se a participação de 20 especialistas. Contudo, na primeira ronda, dois especialistas (o presidente e o vice-presidente da ADHP), afirmaram que devido aos compromissos profissionais que teriam atualmente, não teriam a disponibilidade para participar neste estudo. Assim, numa primeira fase, 5 participantes responderam à primeira ronda. Numa segunda fase, em meados de abril, ao contactar as três associações por via telefone e por via email, conseguiu-se obter mais 5 respostas positivas, o que resultou em 30 respostas, 10 participantes que responderam às três rondas. Neste sentido, perante um painel de 20 especialistas, apenas 16 aceitaram e

participaram nesta investigação, atingindo uma taxa de respostas de 80% (48 respostas às três rondas em 16 contactos via email).

Finalizada a recolha dos dados, procedeu-se à análise de dados. Deste modo, os dados foram tratados consoante os seguintes dois métodos de análise: a análise de conteúdo e a análise temática. Primeiramente, a análise de conteúdo porque é considerada uma vantagem para este tipo de investigações devido a evidenciar a contextualização do estudo e contribuir para a interpretação do conteúdo dos dados, sendo que procura conhecer aquilo que está por detrás das palavras sobre as quais se debruça, obtendo assim, as palavras-chaves (Bardin, 2013). *A análise de conteúdos é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, criando indicadores (qualitativos ou não) que permitam as inferências de conhecimentos relativos de condições de produção/recepção destas mensagens* (Bardin, 2013, p.41).

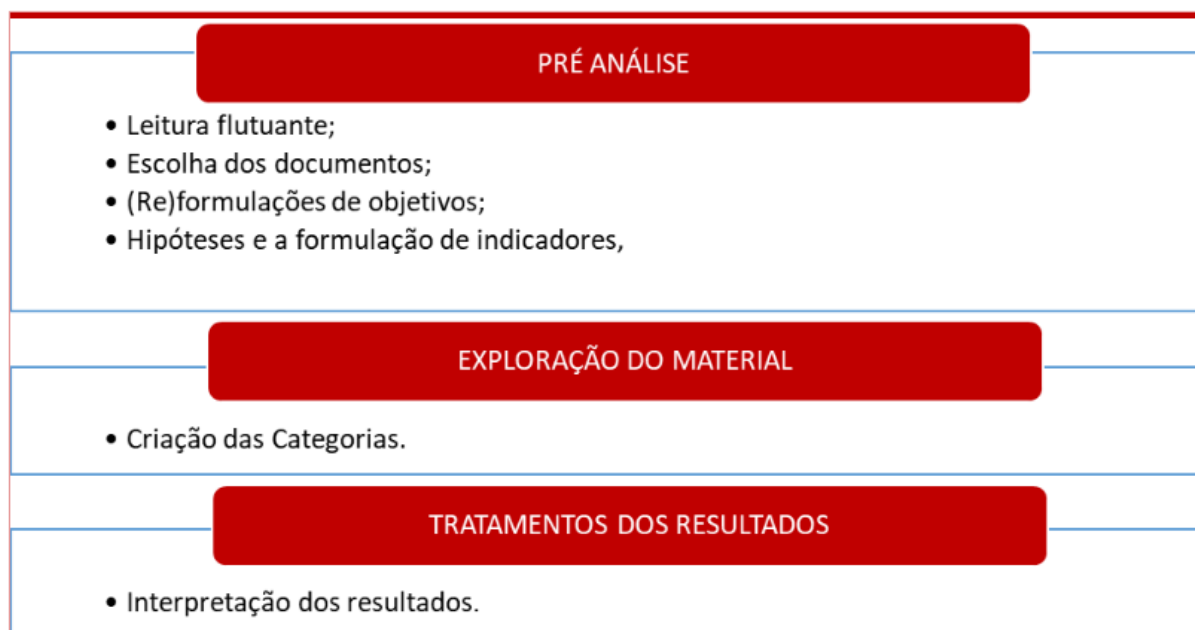
Esta técnica propõe-se sintetizar, sistematizar e analisar o que é explícito no texto, tendo indicadores que conduzam o investigador alcançar respostas válidas e confiáveis, principalmente em investigações de carácter qualitativo, sendo considerada uma técnica “flexível e adaptável”, mediante as seguintes fases: (1) pré-análise; (2) exploração da pesquisa, categorização ou codificação; e (3) Tratamento dos resultados, inferências e interpretação (figura 10). A pré-análise dos dados recolhidos consiste numa leitura flutuante dos mesmos e na identificação dos dados que estão em sintonia com a pergunta de partida e com os objetivos da investigação, de modo ajudar o investigador a formar indicadores, a organizar, categorizar e reduzir os dados, de maneira a obter os mais relevantes para direcionar sua investigação (Coutinho, 2013). Esta trata-se de uma técnica de análise que recolhe dados num contexto interpretativo, na medida em que compreende, interpreta e questiona as comunicações e produz significados, extraindo a essência mais aprofundada da mensagem do conteúdo recolhido (Crusoé & Santos, 2020). Na segunda fase, destaca-se a exploração/transformação do conteúdo em unidades com a finalidade de as codificar e categorizar os dados. O processo de categorização é classificado conforme padrões em comum entre os dados, identificando as semelhanças ou analogias, consistindo num “desmembramento” do texto e num agrupamento de unidades por categoria/tema

(Bardin, 2011). De salientar *as categorias são rúbricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado numa operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto* (Bardin, 2013, p.145).

Além disso, o processo de categorização tem de estar relacionado com a pergunta de partida e com os objetivos do estudo, através da formulação de categorias temáticas, no qual dá a ideia metafórica de que as categorias são “gavetas”, visto que “arrumam” os elementos essenciais definidos no fenómeno do estudo. Já as modalidades de codificação estão associadas ao tratamento do material, ou seja, é a representação do conteúdo e tem distintas naturezas (como textuais, verbais, adjetivos, subjetivos, fotográficos ou em vídeo) (Bardin, 1977, p. 103). Porém, Coutinho (2013) refere que a parte da codificação está interligada com a confidencialidade dos dados e com o anonimato dos participantes. Apresentação dos dados, por meio da análise de conteúdos é realizada de forma flexível e interativa nas investigações qualitativas conforme os vários *softwares*, tais como: Nvivo, Atlas.TI, MaxQDA e WebQDA (Costa & Amado, 2018). O investigador, através da utilização destes *softwares*, pode criar categorias, codificar, filtrar e questionar os dados (Amado, 2017).

A criação destas serem criadas em unidades, possibilita e facilita as interpretações e as inferências, que serão fundamentais na fase da discussão dos resultados (Amado, 2017), dando ênfase às evidências nas mensagens transmitidas pelos participantes ao investigador, tendo este a capacidade de “ler nas entrelinhas” e ir ao encontro de outras realidades, no qual se captam os aspetos mais importantes da mensagem transmitida, tendo em consideração a significância das palavras (Cavalcante et al., 2014). O tratamento dos dados numa investigação qualitativa tem o intuito de analisar os dados de forma objetiva, sistemática e dedutiva, existindo assim uma relação entre as categorias em análise e a revisão da literatura, no sentido de aprofundar as interpretações e dos significados do que se analisa, portanto, esta última fase permite clarificar conhecimentos (Pardal & Lopes, 2011).

**Figura 10 - Fases do Método de Análise de Conteúdos**



*Fonte: Sousa & Santos (2020)*

Relativamente à análise temática, verifica-se que é uma técnica que não é identificada como uma técnica particular, sendo confundida por outros métodos de análise, mais propriamente pelo método de análise de conteúdo. Nesta perspetiva, Maguire e Delahunt (2017) consideram um método vital para investigadores principiantes, uma vez que promove a aprendizagem e o desenvolvimento de competências para investigações futuras, utilizando outros métodos qualitativos. É considerado um método amplo que utiliza os processos de codificação e categorização dos textos para identificar, analisar, interpretar e relatar temas dentro dos dados recolhidos, de forma sistematizada e detalhada que permita o investigador captar os fatores-chave que respondem à coerência interna da investigação (Braun & Clarke, 2006). Deste modo, a análise temática apresenta vantagens, na medida em que é um método flexível e autónomo que identifica elementos em comum ou diferenças, quando se determina os temas entre os dados recolhidos, sobretudo dados qualitativos (Souza, 2019). *Um tema capta algo relevante sobre os dados em relação à pergunta de pesquisa (Souza, 2019, p.54).* Um tema contém dois tipos de abordagens, a abordagem indutiva e a abordagem dedutiva. A abordagem indutiva corresponde à criação de temas que estão relacionados diretamente com os dados obtidos e com os objetivos da investigação. Já a abordagem dedutiva tem haver com a parte teórica, dado que as categorias ou temas já estão predefinidos consoante o fundamento do estudo. Portanto, é

o investigador que estabelece os seus temas e é importante este ter alguma flexibilidade quando os cria e consciência do tipo de análise que pretende fazer de forma a fundamentar a análise e discussão de resultados do seu estudo (Braun & Clarke, 2006). Segundo Braun e Clarke (2006), este método combina seis fases, nomeadamente, (1) Familiarização com os dados, nesta primeira fase é importante que o investigador esteja familiarizado com os dados existentes, de modo que seja mais fácil a criação dos seus temas ou categorias, apresentando uma lista de ideias que surgem dos dados recolhidos; (2) Criação de códigos iniciais, esta fase passa pela codificação dos dados, inicialmente pela codificação aberta que traduz-se em decomposições, examinações, comparações e categorizações dos dados, atribuindo assim um código a cada unidade de análise, identificando-os em concordância com os seus significados. De seguida passa-se para a codificação axial, esta etapa presume na criação de rótulos mais rigorosos que a etapa anterior, onde capta as características mais relevantes e assim se identifica os segmentos de dados. Sendo que a codificação axial confere se atribuição dos códigos iniciais na etapa anterior se adequam consoante as características e os padrões dos dados (Straus & Corbin, 1998). Posteriormente, segue-se a codificação seletiva que consiste na categoria principal, visto que esta fase termina quando os dados forem todos codificados e cuidadosamente combinados, de acordo com os códigos axiais (Urquhart, 2013); (3) Procura de temas, isto é, ao se codificar um conjunto de dados recolhidos, encontra-se padrões semelhantes que formam as várias categorias temáticas que têm como propósito responder à questão de partida da investigação; (4) Revisão dos temas, nesta fase os temas ou subtemas podem vir a ser descartados ou revisados, na medida que ao se copilar um conjunto de dados conforme os códigos iniciais, existem temas que podem não funcionar, podendo agregar dados a outros temas ou mesmo os dividir; (5) Definição e nomeação dos temas, esta fase requer a identificação da “essência” de cada tema, tendo em consideração o nome do tema, que deverá ser informativo, de maneira a que o leitor saiba de imediato a que se refere (Braun & Clarke, 2006); e, por último, (6) Elaboração do relatório, a fase da análise e discussão de resultados é a parte mais importante numa investigação qualitativa por ser um processo analítico. Pois o investigador tem de ter a capacidade de compreender, descrever e interpretar as mensagens e significados transmitidos pelos participantes do estudo, argumentando com os dados recolhidos o resultado final, dado que os temas são construídos, criados e

gerados de forma que respondam à pergunta de partida da investigação (Braun & Clarke, 2010).

Assim sendo, o presente estudo organiza-se em 3 dimensões (conforme a tabela 18), com o propósito de analisar e interpretar os resultados obtidos nas diferentes unidades em análise: (1) Práticas de GRH em conjunto com a estratégia de EB relativamente à retenção e atração de talentos; (2) Importância da Ética Empresarial e da Sustentabilidade Ambiental; e (3) Vantagens que as unidades hoteleiras são capazes de alcançar ao implementarem a estratégia do EB e ao serem socialmente responsáveis ao nível ambiental. Deste modo, os resultados obtidos foram apresentados, mediante as tabelas dinâmicas num ficheiro Excel, de forma a codificar e categorizar os dados, analisando assim as unidades de análise dos dados recolhidos.

**Tabela 18 - Dimensões e os diferentes itens analisados na recolha dos dados**

Dimensões	Itens Analisados
<b>Dimensão 1 - Práticas de GRH em conjunto com a estratégia de EB relativamente à retenção e atração de talentos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Subsídio de Alimentação</li> <li>2. Seguro de Saúde</li> <li>3. Progressão de Carreira</li> <li>4. Descontos em todos os hotéis, pousadas, apart-hotéis do grupo (estadia, restaurantes, spa's e vouchers) tanto para os colaboradores como para as suas famílias</li> <li>5. Equilíbrio trabalho-família</li> <li>6. Desenvolvimento de Competências (como ter curso de inglês, francês ou alemão)</li> <li>7. Ótimo ambiente de trabalho (atitudes positivas e proativas)</li> <li>8. Oportunidades de estágio (quer curriculares; profissionais; de verão ou internacionais)</li> <li>9. Postura e Imagem correta perante a sociedade (boa reputação)</li> <li>10. Promover a realização de licenciaturas e mestrados beneficiados pela organização</li> <li>11. Oportunidades de realização da dissertação de mestrado na organização</li> <li>12. Ofertas de trabalho em diversas áreas do setor hoteleiro</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participação em projetos inovadores que contenham ações de responsabilidade social corporativa, ao nível ambiental</li> </ol>

<p><b>Dimensão 2 - Importância da Ética Empresarial e da Sustentabilidade Ambiental</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. A sustentabilidade ambiental como um fator prioritário na gestão estratégica das unidades hoteleiras que contribui para o melhoramento da imagem/reputação destas, atingindo assim vantagens competitivas</li> <li>3. A transmissão da identidade organizacional que assenta em valores de ética empresarial contribui para uma política de sustentabilidade ambiental mais consistente</li> <li>4. A ética empresarial estabelece comportamentos de cidadania organizacional para a sustentabilidade ambiental</li> <li>5. A organização ao transmitir uma comunicação honesta, transparente e sustentada promove comportamentos, ações e práticas de sustentabilidade ambiental, que faz com que haja uma relação de confiança e lealdade entre todos os <i>stakeholders</i></li> <li>6. GRH socialmente sustentável</li> <li>7. O facto do dinamismo organizacional ser sobretudo focado na sustentabilidade ambiental</li> <li>8. O GRH “verde” relaciona-se com o comprometimento e com o desempenho organizacional</li> </ol>
<p><b>Dimensão 3 - Vantagens que as unidades hoteleiras são capazes de alcançar ao implementarem a estratégia do EB e ao serem socialmente responsáveis ao nível ambiental</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidade de assegurar e manter os melhores profissionais (flexibilidade e autonomia)</li> <li>2. Captar potenciais candidatos de qualidade superior</li> <li>3. Obter uma equipa motivada, qualificada e empenhada</li> <li>4. Bom plano de progressão e desenvolvimento de carreira, sendo considerado atrativo, apelativo e inovador</li> <li>5. Colaboradores criativos e motivados geram melhor qualidade no serviço prestado, satisfazendo assim as expectativas e necessidades dos clientes</li> <li>6. Melhoramento da imagem / reputação no mercado atual</li> <li>7. Gerar mais valor para o cliente mediante serviços mais ecológicos com produtos biológicos e “verdes” que a unidade hoteleira oferece (como produtos de higiene)</li> <li>8. Aumento da produtividade</li> <li>9. Manter-se e distinguir-se no mercado atual face à concorrência</li> <li>10. Fidelização dos clientes</li> </ol>

*Fonte: Elaboração Própria*

### 3.6 Análise de Resultados

Neste capítulo serão revelados os dados obtidos neste estudo, que foram tratados em conformidade com os princípios da análise de conteúdo e da análise temática.

A nossa amostra é formada por um total de 16 inquiridos, tendo em conta o género dos inquiridos, 13 são do sexo masculino que representa 81% da amostra total e 3 são do sexo feminino que representa 19%.

Conforme já mencionado no capítulo anterior, os resultados desta investigação organizam-se em 3 dimensões centrais: (1) Práticas de GRH em conjunto com a estratégia de EB relativamente à retenção e atração de talentos; (2) Importância da Ética Empresarial e da Sustentabilidade Ambiental; e (3) Vantagens que as unidades hoteleiras são capazes de alcançar ao implementarem a estratégia do EB e ao serem socialmente responsáveis ao nível ambiental. Cada uma destas dimensões ajuda a perceber a temática a investigar neste estudo, dando a oportunidade de entender que existem categorias que têm mais significância do que outras, tendo uma perceção da visão e da opinião dos inquiridos acerca destas temáticas. Deste modo, apresento as seguintes tabelas (da tabela 19 à tabela 22), que facilitam a interpretação e a compreensão dos resultados atingidos, tendo em consideração as várias categorias que se manifestaram na análise qualitativa, mediante o método Delphi, realizado a um painel de 16 especialistas que pertencem a três associações importantes na área da hotelaria (AHP; AHRESP e a ADHP). Nesta perspetiva, a primeira ronda ocorreu em março, a segunda ronda em abril e a terceira ronda em maio de 2023.

Assim, na primeira ronda, a amostra da investigação, separadamente, resumiu e codificou as respostas, contendo um conjunto de critérios de avaliação que varia entre (1-12; 1-8; 1-10), onde se classificou que o 1 é considerado “Menos Importante” e dependendo da dimensão que contém 12, 8 ou 10 categorias que se classificam como “Mais Importante”. No qual, as respostas alcançadas estavam relacionadas com as dimensões centrais, divididas em práticas de GRH e de EB; em fatores acerca da ética empresarial e da sustentabilidade ambiental e em vantagens que a UH tem ao implementar a estratégia de EB e a comunicação RS. De seguida, os dados recolhidos foram comparados e demonstra-se a lista final com doze práticas na primeira dimensão, oito fatores relacionados com a segunda dimensão e dez vantagens ao que se refere à terceira dimensão (tabela 19), obtendo assim uma posição dos vários especialistas em

relação às várias categorias, resumindo-se em categorias que têm muita significância, alguma significância e pouca significância para estes relativamente aos temas abordados.

Na segunda ronda (tabela 20), utilizou-se o seguinte critério para classificar as categorias nas três dimensões, sendo atribuídos os níveis 9, 10, 11 e 12 com mais significância, intermédio os níveis 6, 7 e 8, ou seja, que têm alguma significância e abaixo do nível 5 são excluídos nesta ronda devido a terem pouco significância para a amostra. Neste sentido, a primeira dimensão se codificou em seis categorias, a segunda dimensão em quatro categorias e por fim a terceira dimensão em cinco categorias visto serem consideradas mais importantes para a maioria dos especialistas. Porém, na terceira dimensão verificou-se que na visão de alguns participantes havia categorias que se enquadravam nos níveis de pouca significância, contudo na visão de outros se enquadrava em níveis de alguma significância e em níveis de muita significância para estes. Por isso ponderou-se não excluir desta roda as seguintes categorias: “Colaboradores criativos e motivados geram melhor qualidade no serviço prestado, satisfazendo assim as expectativas e necessidades dos clientes”, uma vez que esta categoria contempla valores como 2 e 5 que pertencem ao nível da pouca significância na opinião de seis especialistas, já outros seis revelam dar importância a esta categoria, apresentando assim valores entre os 9 e 10. Não se excluiu também a categoria “Manter-se e distinguir-se no mercado atual face à concorrência”, dado que existe um posição de valores entre 5 e 7 que mostra ter alguma importância para alguns inquiridos.

Portanto, na terceira e última ronda (tabela 21), os itens de cada dimensão foram devidamente codificados e classificados como a tabela final (tabela 22). Nesta última ronda o critério que se usou para categorizar os itens nas três dimensões era as que apresentavam uma posição abaixo do nível 7 eram excluídas. Assim sendo, a primeira dimensão ficou com três itens com valores entre 7 e 12, a segunda dimensão com dois itens apresentando valores de 7 e 8 e a terceira dimensão com três itens encontrando valores entre 2 e 10, no entanto, o critério nesta última dimensão baseou-se em que a posição destas categorias tinham que conter valores de 9 e 10, como pode-se verificar nos itens “Colaboradores criativos e motivados geram melhor qualidade no serviço prestado, satisfazendo assim as expectativas e necessidades dos clientes” e “Manter-se e

distinguir-se no mercado atual face à concorrência”. Atingindo assim nas três dimensões os itens com mais relevância para cada tema consoante a opinião dos vários especialistas.

**Tabela 19 - Resultados Obtidos na primeira ronda**

	<b>Categorias</b>	<b>Posição</b>
<b>1ª Dimensão Práticas de GRH e de EB</b>	Subsídio de Alimentação	7, 10 e 11
	Seguro de Saúde	3
	Progressão de Carreira	9 e 12
	Descontos em todos os hotéis, pousadas, apart-hotéis do grupo (estadia, restaurantes, spa's e vouchers) tanto para os colaboradores como para as suas famílias	1
	Equilíbrio trabalho-família	11
	Desenvolvimento de competências (como ter um curso de inglês, francês ou alemão)	6 e 10
	Ótimo ambiente de trabalho (atitudes positivas e proativas)	8 e 10
	Oportunidades de estágios (quer curriculares; profissionais; de verão; internacionais)	4
	Postura e Imagem correta perante a sociedade (boa reputação)	7
	Promover a realização de licenciaturas e mestrados beneficiados pela organização	2
Oportunidades de realização da dissertação de mestrado na organização	1	
	Ofertas de trabalho em diversas áreas do setor hoteleiro	4
<b>2ª Dimensão Fatores acerca da ética empresarial e da sustentabilidade ambiental</b>	Participação em projetos inovadores que contenham ações de responsabilidade social corporativa, ao nível ambiental	6
	A sustentabilidade ambiental como um fator prioritário na gestão estratégica das unidades hoteleiras que contribui para o melhoramento da imagem / reputação destas, atingindo assim vantagens competitivas	6
	A transmissão da identidade organizacional que assenta em valores de ética empresarial contribui para uma política de sustentabilidade ambiental mais consistente	7
	A ética empresarial estabelece comportamentos de cidadania organizacional para a sustentabilidade ambiental	4 e 5
	A organização ao transmitir uma comunicação honesta, transparente e sustentada promove comportamentos, ações e práticas de sustentabilidade ambiental, que faz com que haja uma relação de confiança e lealdade entre todos os <i>stakeholders</i>	8
	GRH socialmente sustentável	2

	O facto de o dinamismo organizacional ser sobretudo focado na sustentabilidade ambiental	1
	A GRH "verde" relaciona-se com o comprometimento e com o desempenho organizacional	3
<b>3ª Dimensão</b>  <b>Vantagens que a UH tem ao implementar a estratégia de EB e a comunicação RS</b>	Capacidade de assegurar e manter os melhores profissionais (flexibilidade e autonomia)	3 e 8
	Captar potenciais candidatos de qualidade superior	3 e 8
	Obter uma equipa motivada, qualificada e empenhada	8
	Bom plano de progressão e desenvolvimento de carreira, sendo considerado atrativo, apelativo e inovador	2
	Colaboradores criativos e motivados geram melhor qualidade no serviço prestado, satisfazendo assim as expectativas e necessidades dos clientes	2, 5, 9 e 10
	Melhoramento da imagem / reputação no mercado atual	6
	Gerar mais valor para o cliente mediante os serviços mais ecológicos com produtos biológicos e "verdes" que a unidade hoteleira oferece (como produtos de higiene)	4,5 e 9
	Aumento da produtividade	4
	Manter-se e distinguir-se no mercado atual face à concorrência	5, 7 e 10
	Fidelização dos clientes	9

*Fonte: Elaboração Própria*

**Tabela 20 - Resultados da segunda ronda**

	<b>Categorias</b>	<b>Posição</b>
<b>1ª Dimensão</b> <b>Práticas de GRH e de EB</b>	Subsídio de Alimentação	7, 10 e 11
	Progressão de Carreira	9 e 12
	Equilíbrio trabalho-família	11
	Desenvolvimento de competências (como ter um curso de inglês, francês ou alemão)	6 e 10
	Ótimo ambiente de trabalho (atitudes positivas e proativas)	8 e 10
	Postura e Imagem correta perante a sociedade (boa reputação)	7
<b>2ª Dimensão</b> <b>Fatores acerca da ética empresarial e da</b>	Participação em projetos inovadores que contenham ações de responsabilidade social corporativa, ao nível ambiental	6
	A sustentabilidade ambiental como um fator prioritário na gestão estratégica das unidades hoteleiras que contribui para o melhoramento da imagem / reputação destas, atingindo assim vantagens competitivas	6

<b>sustentabilidade e ambiental</b>	A transmissão da identidade organizacional que assenta em valores de ética empresarial contribui para uma política de sustentabilidade ambiental mais consistente	7
	A organização ao transmitir uma comunicação honesta, transparente e sustentada promove comportamentos, ações e práticas de sustentabilidade ambiental, que faz com que haja uma relação de confiança e lealdade entre todos os <i>stakeholders</i>	8
<b>3ª Dimensão Vantagens que a UH tem ao implementar a estratégia de EB e a comunicação RS</b>	Obter uma equipa motivada, qualificada e empenhada	8
	Colaboradores criativos e motivados geram melhor qualidade no serviço prestado, satisfazendo assim as expectativas e necessidades dos clientes	2, 5, 9 e 10
	Melhoramento da imagem / reputação no mercado atual	6
	Manter-se e distinguir-se no mercado atual face à concorrência	5, 7 e 10
	Fidelização dos clientes	9

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 21 - Resultados da terceira ronda**

	<b>Categorias</b>	<b>Posição</b>
<b>1ª Dimensão Práticas de GRH e de EB</b>	Subsídio de Alimentação	7, 10 e 11
	Progressão de Carreira	9 e 12
	Equilíbrio trabalho-família	11
<b>2ª Dimensão Fatores acerca da ética empresarial e da sustentabilidade ambiental</b>	A transmissão da identidade organizacional que assenta em valores de ética empresarial contribui para uma política de sustentabilidade ambiental mais consistente	7
	A organização ao transmitir uma comunicação honesta, transparente e sustentada promove comportamentos, ações e práticas de sustentabilidade ambiental, que faz com que haja uma relação de confiança e lealdade entre todos os <i>stakeholders</i>	8
<b>3ª Dimensão Vantagens que a UH tem ao implementar a estratégia de EB e a comunicação RS</b>	Colaboradores criativos e motivados geram melhor qualidade no serviço prestado, satisfazendo assim as expectativas e necessidades dos clientes	2, 5, 9 e 10
	Manter-se e distinguir-se no mercado atual face à concorrência	5, 7 e 10
	Fidelização dos clientes	9

Fonte: Elaboração Própria

Com a análise da terceira ronda, obteve-se a tabela final do modelo da ética e da sustentabilidade no employer branding na hospitalidade (tabela 22). Concluiu-se em cinco categorias no total nas três dimensões (2 itens na 1ª dimensão; 1 item na 2ª dimensão e 2 itens na 3ª dimensão) com valores na base dos 8, 9, 10, 11 e 12. Pelo que, através dos dados obtidos nas três rondas do método Delphi, realizadas a um painel de 16 especialistas desta área, foi possível identificar as cinco categorias que são consideradas pela maioria dos inquiridos como tópicos de elevada significância nas três dimensões, nomeadamente nas práticas de GRH e de EB, nos fatores acerca da ética empresarial e da sustentabilidade ambiental e nas vantagens que a UH tem ao implementar a estratégia de EB e a comunicação de RS. A primeira dimensão consistiu em dois itens de elevada significância - a Progressão de Carreira e o Equilíbrio trabalho-família, que advém de uma análise e qualificação de doze categorias. Esta primeira dimensão compreendia perceber das doze categorias quais tinham maior importância para o setor hoteleiro, do ponto de vista do conhecimento dos especialistas acerca desta ferramenta do employer branding.

A segunda dimensão conteve um item de elevada significância - A organização ao transmitir uma comunicação honesta, transparente e sustentada promove comportamentos, ações e práticas de sustentabilidade ambiental, que faz com que haja uma relação de confiança e lealdade entre todos os *stakeholders*, esta sucedeu de uma categorização de oito unidades de análise. Traduziu-se em entender destas oito unidades de análise quais teriam maior relevância para esta área e para os participantes, na medida em que fazia estes pensar no desafio atual em que as organizações deste setor terão que enfrentar e mudar os seus processos internos, obtendo assim uma gestão mais sustentável e adaptando as suas estratégias organizacionais com base na responsabilidade social.

A terceira dimensão abrange dois itens de elevada significância - Colaboradores criativos e motivados geram melhor qualidade no serviço prestado, satisfazendo assim as expectativas e necessidades dos clientes e Manter-se e distinguir-se no mercado atual face à concorrência. Estas surgem da codificação e classificação de dez categorias, no qual se pretendia saber quais teriam maior significância, uma vez que é essencial as organizações da indústria hoteleira se adaptarem às mudanças do mercado global, sendo crucial para a sobrevivência destas melhorarem o seu desempenho organizacional,

interligando a gestão de recursos humanos com a gestão ambiental, de forma apostar num desempenho ambiental e competitivo, numa imagem sustentada e positiva, melhorando assim a qualidade dos serviços.

Nesta perspetiva, a análise da tabela final constitui os resultados alcançados nas três rondas, a fim de avaliar se este modelo ajuda a melhorar e a desenvolver cada vez mais a indústria hoteleira, de modo que esta se posicione no mercado atual de forma mais competitiva.

**Tabela 22** – Modelo da Ética e Sustentabilidade no Employer Branding na Hospitalidade

	<b>Categorias</b>	<b>Posição</b>
<b>1ª Dimensão Práticas de GRH e de EB</b>	Progressão de Carreira	9 e 12
	Equilíbrio trabalho-família	11
<b>2ª Dimensão Fatores acerca da ética empresarial e da sustentabilidade ambiental</b>	A organização ao transmitir uma comunicação honesta, transparente e sustentada promove comportamentos, ações e práticas de sustentabilidade ambiental, que faz com que haja uma relação de confiança e lealdade entre todos os <i>stakeholders</i>	8
<b>3ª Dimensão Vantagens que a UH tem ao implementar a estratégia de EB e a comunicação RS</b>	Colaboradores criativos e motivados geram melhor qualidade no serviço prestado, satisfazendo assim as expectativas e necessidades dos clientes	2, 5, 9 e 10
	Manter-se e distinguir-se no mercado atual face à concorrência	5, 7 e 10

*Fonte: Elaboração Própria*

### 3.7. Discussão de Resultados

Este capítulo tenciona discutir e relacionar os dados atingidos no capítulo anterior com a revisão da literatura realizada.

Aplicou-se este estudo a um painel de 16 especialistas que integram três associações importantíssimas na área do turismo e da hotelaria, com o propósito de dar respostas à pergunta de partida desta investigação, sendo ela “Como é que as práticas de RS e de EB são implementadas nos hotéis em Portugal?”

Pressuponha-se com esta investigação analisar os dados obtidos, através do método qualitativo Delphi, onde se refletiu em três dimensões centrais, nas quais são: (1) Práticas de GRH em conjunto com a estratégia de EB relativamente à retenção e atração de talentos; (2) Importância da Ética Empresarial e da Sustentabilidade Ambiental; e (3) Vantagens que as unidades hoteleiras são capazes de alcançar ao implementarem a estratégia do EB e ao serem socialmente responsáveis ao nível ambiental. Verificou-se na análise de resultados que existe uma ligação entre as três dimensões visto que a responsabilidade social empresarial depende do comprometimento e motivação dos atuais colaboradores. É essencial que as organizações tenham uma boa cultura organizacional, onde exponha os seus valores, práticas, ações e comportamentos éticos e sustentáveis, estimulando a lealdade e a confiança entre todos os envolvidos no negócio bem como um ótimo ambiente de trabalho, sendo fatores influenciadores, que quer de forma interna ou externa, melhora o desempenho organizacional e ao mesmo tempo, salvaguarda uma conduta socialmente responsável (Ferrel et al., 2019).

Outro aspeto a realçar é que o sucesso organizacional dependerá cada vez mais da ética e da responsabilidade social, para isso é necessário que as organizações invistam em políticas de sustentabilidade e estabeleçam políticas de *Green Human Resources Management* (GHRM), que interliga a Gestão Ambiental e a Gestão de Recursos Humanos, estando diretamente e positivamente relacionadas com um melhor desempenho ambiental, que aumentará o prestígio organizacional, melhora a qualidade dos serviços, altos níveis de cooperação, aumento da atratividade e a capacidade de atrair e reter candidatos de alta qualidade, de maneira a que se consigam posicionar de forma competitiva e sustentada no mercado global (Ribeiro, 2021).

A primeira dimensão refere-se às práticas de GRH em conjunto com a estratégia de EB relativamente à retenção e atração de talentos. Esta ferramenta tem como objetivo beneficiar as organizações, tornando-as atrativas, diversificadas, diferenciadoras, atraentes e fidedignas (Pires, 2022). Considerando as quatro práticas da gestão de recursos humanos, as quais são (1) processo de recrutamento, seleção e integração; (2) avaliação de desempenho; (3) formação e desenvolvimento e, por fim, (4) sistema de recompensas e benefícios. Deste modo, se as organizações interligarem estas práticas com a estratégia do employer branding, sendo esta, uma estratégia inovadora, consegue melhorar a criatividade organizacional, de forma interna e externa, investindo em colaboradores de alto potencial (Martinho et al., 2019). Contudo, a finalidade desta estratégia não é só atrair potenciais candidatos, mas assegurar o comprometimento e a motivação dos atuais colaboradores (Alves & Calheiros).

Salienta-se que os resultados obtidos demonstram que se as organizações apostarem nesta estratégia e nomeadamente no *Employer Value Proposition* (EVP), mediante uma proposta de valor que define o que de melhor tem a organização para oferecer, tendo em consideração os aspetos mais desejáveis de trabalhar para uma organização, criando valor para as pessoas e contribuindo para a atração e retenção de talentos de alto potencial (Alves & Calheiros). Numa visão global dos especialistas, acham importante e benéfico para as organizações o EB, na medida em que o bem-estar dos colaboradores, o ambiente e o funcionamento desta é crucial para obter bons resultados, ganhando assim vantagens competitivas face à concorrência, levando ao sucesso organizacional (Santos et al., 2018).

Esta linha de pensamento vai ao encontro ao que relata o Grupo Hoteleiro Pestana Hotel Group que foi considerada no ano de 2022 pela “*Randstad Employer Brand Award*”, a empresa mais atrativa para se trabalhar no setor hoteleiro. Esta empresa utiliza a estratégia do EB, mais ao nível da retenção de talentos, de forma a evitar a insatisfação dos colaboradores e garantir uma elevada motivação e comprometimento destes que visa a melhoria do desenvolvimento organizacional e baixos níveis de rotatividade (Alves et al., 2020). A consistência do EB no Pestana Hotel Group passa por transmitir a todos os *stakeholders* a sua cultura organizacional, os seus valores, missão e visão, de modo que todos saibam o que é “Ser Pestana”, dado que numa fase inicial é importante a comunicação começar de dentro para fora, e posteriormente

transmitir aos potenciais candidatos esses valores. Isto cria uma imagem corporativa mais forte, positiva e estável enquanto entidade empregadora (Sullivan, 2009).

A segunda dimensão aborda a importância da ética empresarial e da sustentabilidade ambiental. A responsabilidade social empresarial tem vindo a ganhar cada vez mais notoriedade, no contexto atual, sendo uma questão crucial para as organizações se manterem e se posicionarem de forma competitiva no mercado global (Sampaio, 2022). As organizações socialmente responsáveis que têm em consideração o desenvolvimento sustentável que contempla estratégias sustentáveis baseadas na economia, na sociedade e no ambiente, geram mais valor, pelo meio de negócios “mais verdes” que consciencializem e sensibilizem todos os *stakeholders* para os problemas ambientais (Marujo & Miranda, 2016), havendo assim uma consciência ambiental que minimizem estes efeitos negativos para o meio ambiente (Ibidem, 2020).

Em relação aos dados obtidos nesta dimensão, afirma-se que está de acordo com a revisão da literatura, isto é, fundamenta que as organizações socialmente responsáveis têm certas capacidades específicas, sendo organizações flexíveis e adaptáveis à mudança, tendo políticas, estratégias, práticas éticas e sustentáveis (Danisman, 2019), têm uma marca empregadora mais forte e uma reputação mais positiva e segura (Ruão & Melo da Silva, 2019). Ibidem (2019) relata que a responsabilidade social, ao nível da sustentabilidade, reforça a uma cultura organizacional mais ética, transmitindo mais coerência, lealdade e confiança dos seus valores para todos os envolvidos.

Conscientes da importância desta temática, Cólón e Pérez-Pineda (2020) referem que a República Dominicana são “os campeões da sustentabilidade” do setor hoteleiro, na medida em que criam estratégias para a prevenção não só da poluição, mas dos problemas ambientais, tendo uma gestão mais sustentável dos seus produtos e serviços, comercializando assim produtos e serviços de maior qualidade, mais diversificados, ecológicos e na base da responsabilidade social. Esta estratégia sustentável, aumenta a rentabilidade, a reputação da empresa e é vista como uma excelente oportunidade de negócio, porque se posiciona de forma mais competitiva e positiva no mercado global (Oliveira, 2019).

A última dimensão em análise neste estudo, diz respeito às vantagens que as unidades hoteleiras são capazes de alcançar ao implementarem a estratégia do EB e ao serem socialmente responsáveis ao nível ambiental. Existe uma conjugação entre os

conceitos, sendo importante realçar os contributos de uma gestão mais sustentável e ecológica que relaciona a gestão de recursos humanos com a gestão ambiental, de maneira a obter uma marca empregadora com mais prestígio organizacional e tendo a capacidade de se posicionar positivamente no mercado por atrair candidatos de alta qualidade e reter os mais talentosos (Nieves & Deuaz-Meneses, 2019).

Futuramente, a inovação e a sustentabilidade, serão dois gatilhos impulsionadores para o setor hoteleiro porque irá ajudar os empreendimentos turísticos a diferenciarem-se dos demais e a manterem-se de forma competitiva no mercado, implementando estratégias e práticas ecológicas (Santos et al., 2021). Deste modo, a inovação ganha ênfase, através das tecnologias verdes como a *ecoinovação*, é importante porque contribui positivamente para a sustentabilidade e para o impacto positivo dos objetivos do desenvolvimento sustentável, com o objetivo de consciencializar tanto os operadores turísticos como os clientes dos efeitos negativos tem provocado nos locais de maior afluência turística (Santos et al., 2021). O tema da sustentabilidade é crucial nas organizações hoteleiras, na medida em que haja uma progressão de um turismo mais sustentável focado na inovação verde, alcançando vários benefícios como vantagens competitivas, melhoramento da imagem e da reputação, uma marca inimitável, resultando numa economia de custos, eficiência operacional e um contributo positivo para a preservação do meio ambiente (Troise & Tani, 2021).

Na visão da autora Pires (2022), a estratégia do EB está relacionada com a expressão “*great place to work*”. As organizações hoteleiras ao recorrerem a esta estratégia, conseguem alcançar níveis de alta competitividade, mediante novas formas e estruturas de trabalho mais flexíveis, inovadoras e criativas, melhorando o desenvolvimento organizacional (Martinho et al., 2019). Baseando-se numa cultura organizacional mais criativa, inovadora e ecológica, sobretudo fundamentada no conhecimento. O conhecimento é cada vez mais um fator-chave na estratégia do recrutamento (atração e retenção de talentos), uma vez que é importante melhorar o conhecimento dos atuais colaboradores, com o intuito de envolver nas estratégias da organização e apelando a potenciais candidatos mais talentosos e qualificados (Gregorka et al., 2020), ganhando vantagens competitivas face à concorrência e dar respostas mais rápidas às exigências do mercado neste novo cenário, gradualmente digital (Reis et al., 2021).

Importa perceber que manter uma comunicação aberta, transparente, verdadeira e coerente, dar mais autonomia aos colaboradores nas estratégias da organização e ter iniciativa individual nas decisões, demonstra valorização pelos seus colaboradores, gera mais criatividade e inovação no desenvolvimento de produtos e serviços, com a finalidade de orientar e progredir a carreira destes é fundamental porque gera mais empenho e comprometimento, resultando em bons resultados e levando ao sucesso organizacional (Santos et al., 2022).

Em síntese, estima-se que existe uma ligação entre as três dimensões, referidas anteriormente, visto que as organizações socialmente responsáveis garantem sucesso organizacional, criam valor tanto para a organização como para as pessoas que trabalham na mesma e lealdade com a marca da organização (Tings et al., 2019). Obtendo uma imagem mais positiva perante o mercado, expondo a sua cultura organizacional assim como o que oferece aos seus colaboradores, aumentando atratividade, com a intenção de atrair e reter talentos de alto potencial e baixar os níveis de rotatividade (Caetano, 2019). Sendo crucial para as organizações se manterem no mercado, de forma obter uma marca mais diferenciada, atrativa e apelativa, nomeadamente através da inovação verde, tendo uma oferta de produtos e serviços que proporcionem experiências diferentes e autênticas, de modo a responderem às exigências do mercado atual (Almeida, 2019). Estas organizações tendem a ser mais inovadoras e sofisticadas, tendo negócios mais dinâmicos e flexíveis, orientados para um empreendedorismo mais sustentável (Almeida, 2019), compreendendo o desenvolvimento de várias dimensões tais como, o conhecimento, as competências, as capacidades, atitudes e comportamentos verdes, tendo uma consciência ecológica que incentive todos os *stakeholders* a praticarem ações em prol do ambiente, apostando num desenvolvimento ambiental de forma sustentada que respeite o limite do planeta (Eurico, 2019).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo encontra-se dividido em quatro partes, revelando as considerações finais relativamente a este estudo e divulgando os principais resultados alcançados. Deste modo, identifica as principais implicações para a gestão, as limitações da investigação, assim como sugestões para futuras investigações.

A elaboração desta dissertação teve como propósito dar resposta à questão de partida de forma a entender “*Como é que as práticas de RS e de EB são implementadas nos hotéis em Portugal?*”. Pressupõem-se compreender a relação entre a ética e a responsabilidade social empresarial e a comunicação da estratégia de EB, na retenção e atração de talentos no setor hoteleiro. Os objetivos consistem em explorar o papel das práticas de GRH em conjunto com a estratégia do EB, em termos de atração e retenção que estão a ser implementadas pelas unidades hoteleiras, informar as organizações da indústria hoteleira das vantagens que podem alcançar ao melhorarem a sua reputação e imagem, por obterem uma boa estratégia de EB e ao serem socialmente responsáveis no âmbito ambiental, e, por fim, confirmar a existência de uma ligação entre a ética empresarial e a sustentabilidade ambiental.

Deste modo, tem a finalidade de responder à pergunta de partida, mencionada acima, bem como aos objetivos da temática em estudo, sendo vistos como uma bússola que norteia o rumo do investigador (Denzin & Lincoln, 2006). É uma investigação sobretudo de natureza qualitativa, tendo por base o método Delphi, aplicado a um painel de 16 especialistas que pertencem a três associações importantes na área da hotelaria (AHP; AHRESP e a ADHP).

Nos últimos três anos, devido à pandemia covid-19 e à guerra na Ucrânia, o mercado tem vindo a sofrer alterações sendo necessário as organizações se adaptarem a estas mesmas mudanças cada vez mais tecnológicas (Gomes et al., 2020), veio causar uma mudança permanente para um mundo mais sustentável, sendo a sustentabilidade e a inovação ecológica, conceitos crescentes, no que diz respeito à área do turismo e da hotelaria, relativamente à atividade turística nas zonas de maior afluência turística, com a cocriação de segmentos de turistas mais ecológicos e sustentáveis que têm um consumo mais ecológico dos recursos disponíveis. Assim sendo, é importante adaptar e flexibilizar os recursos humanos que são o operacional da função para este novo paradigma no presente e ainda mais no futuro (Nunes & Cooke, 2020).

Do ponto de vista organizacional é crucial melhorar as condições de trabalho, uma vez que os colaboradores são valorizados mais do que nunca, na medida que aumenta a lealdade, comprometimento e desempenho dos atuais colaboradores. É essencial investir bastante na marca empregadora, ou seja, na imagem ou reputação da organização que é desejada pelos atuais colaboradores, potenciais candidatos bem como por todas as partes envolvidas na mesma, no que se refere ao ambiente de trabalho, aos valores bem como à cultura organizacional, com a finalidade de se diferenciarem das demais para se manterem competitivas e atrativas (Malik & Khera, 2017).

Pode-se concluir que a maior dificuldade das organizações na era em que vivemos é a capacidade de reter e atrair talentos. Neste sentido, as organizações devem investir nas políticas do employer branding, de maneira a perceberem o que atrai os potenciais e atuais colaboradores para uma organização, sendo fundamental estar a par das últimas tendências no mercado do recrutamento, visto que a competitividade organizacional aumentou bem como a competição pelos melhores talentos, estando a concorrência inflexível (Santos et al., 2022).

Já começa a ganhar ênfase o EB na gestão e nas estratégias de RH das unidades hoteleiras, tendo uma maior preocupação para com os colaboradores (Mosley, 2007). Considerando as práticas da GRH e as práticas de EB neste mesmo setor, uma das vertentes que se tem vindo a destacar é a ética e a responsabilidade social, com a intenção de garantir um turismo mais sustentável e inovador, adotando práticas sustentáveis entre todos os *stakeholders* da organização, havendo respeito entre todos e estabelecendo relações de lealdade e confiança (Moura, 2021). Portanto, as organizações do setor hoteleiro se adotarem estratégias mais sustentáveis conseguem se posicionar de forma competitiva no mercado global, dando notoriedade à marca empregadora, como sendo uma marca inovadora, diferenciadora, atrativa e mais forte, obtendo assim uma reputação com prestígio organizacional face à concorrência, criando assim valor para a organização em si bem como para os atuais e potenciais candidatos de alta qualidade, e ao mesmo tempo ganhando vantagens competitivas no mercado (Santos et al., 2021).

O estudo evidencia uma ligação entre os objetivos da investigação visto que as organizações socialmente responsáveis garantem sucesso organizacional, criam valor tanto para a organização como para as pessoas que trabalham na mesma e lealdade com

a marca da organização (Tings et al., 2019). Neste sentido, é importante interligar o papel das práticas de GRH em conjunto com a estratégia do EB, em termos de atração e retenção no setor hoteleiro, na medida que é fundamental apostar numa cultura organizacional positiva, inovadora e criativa, estratégias de responsabilidade social, tendo em consideração os benefícios que esta oferece aos seus colaboradores, como progressão de carreira, o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, assegurando formação contínua, de modo a desenvolver o conhecimento e as competências do seu capital humano, pois são práticas que contribuem para a motivação, comprometimento e retenção dos talentos existente, bem-estar e, conseqüentemente baixar os níveis de rotatividade, devido ao desejo de permanecer naquela unidade hoteleira (Sehgal & Malati, 2017). Esta estratégia também tem o intuito de aumentar a atratividade e atrair os mais talentosos (Sehgal & Malati, 2013).

Nesta perspetiva, a sustentabilidade ambiental é um fator-chave da ética empresarial, uma vez que cria uma comunicação organizacional na base da transparência, integridade, assertividade, verdadeira e ética, contribuindo assim para o sucesso organizacional (Silberhorn, 2019). Sendo crucial as organizações serem porta-vozes da consequência do consumo insustentável dos recursos naturais, uma vez que estes recursos têm limite, havendo assim uma preocupação e consciência ambiental para os problemas ambientais a todos os *stakeholders* dos efeitos negativos nas zonas de mais afluência turística (Frazão et al., 2020). Como a sustentabilidade, no âmbito ambiental é considerado um conceito atual e uma tendência emergente na indústria hoteleira, tem vindo a rever as suas estratégias e adotando práticas mais sustentáveis e que têm vindo a melhorar a qualidade do ambiental e a incentivar todos os *stakeholders* a praticarem ações em prol do ambiente, apostando num desenvolvimento ambiental de forma sustentada que respeite o limite do planeta (Eurico, 2019).

Por último, refere-se às vantagens que as unidades hoteleiras são capazes de alcançar ao implementarem a estratégia do EB e ao serem socialmente responsáveis ao nível ambiental, que são fatores críticos de sucesso, na medida que se uma organização tiver uma marca forte e bem-sucedida e uma boa proposta de valor, a fim de mostrar os pontos diferenciadores que faz esta sobressair das demais, que poderá ir desde um pacote de remuneração e de benefícios atrativos bem como uma comunicação aberta entre todos, alcança assim vantagens competitivas e atinge os objetivos da gestão de

talentos (Schön, 2019) Amigoumacios et al. (2021) afirmam que os gestores de RH têm cada vez mais presente que a estratégia do EB é visto como uma necessidade e não uma opção, embora que ainda não está a ser encarada como uma prioridade. Apesar de os gestores de RH deste setor saberem dos contributos que esta estratégia traz em conjunto com as práticas de RH, dado que valoriza o bem-estar dos colaboradores é visto como uma prioridade no contexto atual e as permanências dos profissionais nas organizações contribuem para a reputação e da imagem da organização (Mölk & Auer, 2018), minimizando também os problemas que este mesmo setor tem vindo a sofrer e ainda é desvalorizada pelos gestores de topo e pelos departamentos tanto de recursos humanos como de marketing (Amigoumacios et al., 2021)

Concluo que como todas as investigações, esta investigação também apresenta algumas limitações, tais como a dificuldade em obter respostas devido às agendas e compromissos dos participantes e como se optou por fazer uma investigação de carácter qualitativo, mediante o método Delphi que consiste em que estes mesmos participantes tivessem presentes e respondessem às 3 rondas. Outra limitação prende-se ao facto que seria fundamental para este estudo se obtivesse uma amostra mais alargada de forma a obter um maior número de respostas e dados, embora que os autores referem que está dentro dos limites.

Apesar de se ter apontado algumas limitações, considera-se importante haver mais investigações acerca desta temática, visto ser conceitos com muito ainda por explorar e são temas bastante atuais e cruciais para o universo empresarial. Pondera-se ser interessante para futuras investigações, estudar como a estratégia do EB é vista por cada geração, mais propriamente se a geração Y - *Millennial* (1985-1999) que cresceram no meio da transformação digital, procuram inovação e flexibilidade e a nova Geração Z (2000-2010), estes nasceram já com a transformação digital implementada, são multifacetados e têm um elevado grau de escolaridade, veem esta estratégia do EB no mundo organizacional, uma vez que estas gerações mais novas não se fidelizam com as marcas e preferem que lhe proporcionem momentos únicos e sobretudo bem-estar. Poderá ser um estudo qualitativo que analisa várias perspetivas entre as várias gerações, ia ser um estudo bastante interessante, na medida em que se iria cruzar respostas e diferentes pontos de vista. Posto isto, é fundamental incentivar a investigações futuras nesta temática, já que a atração e retenção de talentos é crucial para as organizações se

posicionarem de forma competitiva no mercado e abaixar os níveis de rotatividade, mas também ter em conta que as novas gerações irão ser os novos segmentos de mercado de trabalho e é essencial atraí-los e motivá-los através de uma cultura organizacional forte, com estratégias de ética e responsabilidade social, um bom ambiente de trabalho bem como um conjunto de benefícios de salários atrativos devido à sua qualificação (Albinger & Freeman, 2020).

Neste sentido, este estudo permitiu fortalecer mais conhecimento acerca das temáticas abordadas à comunidade académica e à comunidade científica, no que diz respeito ao contributo que as práticas de GRH em conjunto com a estratégia de EB, em termos de atração e retenção tem no setor hoteleiro, assim como a ética e a responsabilidade social aplicada à sustentabilidade ambiental é um fator-chave no plano estratégico organizacional e numa reputação mais forte e positiva. Ainda posso concluir, que foi importante este estudo para conhecer mais perto a realidade das organizações hoteleiras, perceber os seus métodos em termos de atração e retenção de talentos na gestão de recursos humanos e como estão a rever as suas estratégias, de forma a ter uma gestão mais sustentável e de maneira a ter mais rentabilidade e sucesso organizacional, melhorando assim o seu desempenho organizacional e as práticas já existentes.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Advanced Hospitality Technologies (2019). 7 Ways Hotels Can Reduce Their Impact On The Environment. Obtido em 17 de 12 de 2022. <http://blog.advhtech.com/hotels-impact-on-the-environment/>

Alcateç. Lucent Enterprise (2020). The Internet of things for the Hospitality Industry. Obtido em 25 de 10 de 2022. <https://www.al-enterprise.com/-/media/assets/internet/documents/iot-for-hospitality-solutionbrief-en.pdf>

Almeida. I & Abranja. N (2009). Turismo e Sustentabilidade. Lusofona – COGITUR

Alves. N (2019). O papel do Employer Brand Attractiveness na procura de Emprego. Dissertação de Mestrado. Universidade de Coimbra.

Amenitiz (2022). Everything you need to know about green hotel certifications. Obtido em 18 de 12 de 2022. [https://www.amenitiz.com/en/blog/4-green-hotel-certifications-you-should-know/?p\\_a=false](https://www.amenitiz.com/en/blog/4-green-hotel-certifications-you-should-know/?p_a=false)

Associação dos Diretores de Hotéis em Portugal (ADHP, 2023). Órgão Sociais. Obtido em 22 de 01 de 2023. <https://adhp.org/corpos-sociais-adhp/>

Associação da Hotelaria de Portugal (AHP, 2022 a 2024). Órgão Sociais. Obtido em 22 de 01 de 2023. <https://www.hoteis-portugal.pt/a-associacao/orgaos-sociais>

Associação da Hotelaria, Restauração e Similares Portugal (AHRESP, 2021 a 2024). Órgão Sociais. Obtido em 22 de 01 de 2023. <https://ahresp.com/a-associacao/quem-somos/ahresp-orgaos-sociais/>

Banco de Portugal (2022). Análise setorial do alojamento, restauração e similares. Obtido em 12 de 02 de 2023. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1287>

Banco de Portugal (2022). Comunicado do Banco de Portugal sobre o Boletim Económico de Outubro de 2022. Obtido em 08 de 12 de 2022. <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-outubro-de-2022>

Benito- Hernández. S., López-Cozar-Navarro. C., Priede-Bergamini. T (2022). The influence of government support over environmental protection investment on SMEs: R & D collaboration and financial aspects. *Business, Ethics, The Environment & Responsibility*, Volume 32, Issue 2. ISSN: 2694-6416

Bresciani. S., Camilleri. M., Troice. C., O'Regan. N (2022). Creating value through open innovation approaches: Implications for corporate sustainability and responsibility. *Business, Ethics, The Environment & Responsibility*, Outubro 2022, DOI: 10.13140/RG.2.2.25279.64164.

Benjamim. L. (2016). Estratégias para a conceção e desenvolvimento de produtos turísticos no Município de Inhambane (Moçambique). Dissertação de Mestrado. ESHTE Lisboa.

Booking (2022). Sustainable Travel Report 2022. Obtido em 18 de 12 de 2022. <https://www.gstcouncil.org/booking-com-2022-sustainable-travel-report/>  
<https://globalnews.booking.com/download/1161485/booking.comsustainabletravelreport2022final.pdf>

Casimiro. R (2021). Ética Empresarial e Sustentabilidade Ambiental – Qual o contributo das RP?. Dissertação de Mestrado. Universidade Europeia

Costa. J (2022). A Procura Turística em Portugal: Evolução Recente. Dissertação de Mestrado. ESCS Lisboa.

Comissão das Comunidades Europeias (2001). Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas, 18.7.2001 COM(2001) 366 final.

Comissão das Comunidades Europeias (2023). Commission proposes new economic governance rules fit for the future. Obtido em 26 de 04 de 2023. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_23\\_2393](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_23_2393)

Comunica (2021). Gestão de Recursos Humanos mais verde e sustentável. Obtido em 07 de 01 de 2023. <https://comunicarh.com/gestao-de-recursos-humanos-mais-verde-e-sustentavel/>

Country Economy (2023). Portugal – PIB (Produto Interno Bruto). Obtido em 07 de 02 de 2023. <https://pt.countryeconomy.com/governo/pib/portugal>

Cunha, M. (2016). A rotatividade de pessoas em Unidades Hoteleiras: O papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Dissertação de Mestrado. P. Porto.

Daniel, A & Fernandes, G (2021). A Importância Económica em Portugal e no Mundo e o Impacto Covid. Instituto Politécnico da Guarda – CITUR (Center for Research, Development and Innovation in Tourism), CICS. NOVA (Interdisciplinary Center for Social Sciences).

Decreto Lei nº 80/2017 de 30 de Junho. Diário da República: I série, No 125 (2017). Ministério da Economia e da Inovação.

Delgado, M. M (2016). Responsabilidade Social em Hotelaria: Um Estudo de Caso. Dissertação de Mestrado. ISCTE Business School Lisboa e a ESHTTE Estoril.

Diaz-Meneses, G & Nieves, J (2019). Ethics for Innovation in Hospitality: How Incremental and Radical Novelties are Induced by Manager's Social and Ecological Responsibility. *Sustainability*, 11 (22), 6277, DOI: 10.3390/su11226277.

Environmental Performance Index (2022). EPI Results 2022. Obtido em 11 de 12 de 2022. <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/component/epi>

Fernandes, J & Fernandes, F (2019). Turismo e Bem-Estar no Mundo: ética, excelência, segurança e sustentabilidade. São Paulo: Editora Senac.

Ferrel, O.C., Fraedrich, J., Ferrel, L (2011). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Case – 8th Edition*. USA. Editora: South-Western, Cengage Learning

Garcia, A (2016). Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal: Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra. Dissertação de Mestrado. P. Porto.

Gehrels, S (2019). *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*. Brithis Library: Editora Esmerald Publishing Limited

Gupy Blog (2023). Employer Branding: O que é, 11 estratégias de como aplicar e exemplos de sucesso! Obtido em 12 de 09 de 2022. <https://www.gupy.io/blog/employer-branding>

Haenlein. M., Huang. M., Kaplan. A (2022). Guest Editorial: Business Ethics in the Era of Artificial Intelligence. *Journal of Business Ethics*, 178: 867-869, DOI: 10.1007/s10551-022-05060-x

IPCC Sixth Assessment Report (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability*. Obtido em 11 de 12 de 2022. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/>

INE (2022). Atividade turística acelerou em Janeiro. Obtido em 12 de 02 de 2023.

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=526262445&DESTAQUESTema=55581&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=526262445&DESTAQUESTema=55581&DESTAQUESmodo=2)

INE (2022). Estabelecimentos de alojamento turístico (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico). Obtido em 10 de 03 de 2023. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contacto=pi&indOcorrCod=0009873&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contacto=pi&indOcorrCod=0009873&selTab=tab0)

INE (2022). Estatísticas do Turismo 2021. Obtido em 17 de 02 de 2023. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOE\\_Spub\\_boui=22122921&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=22122921&PUBLICACOESmodo=2)

INE (2022). Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico). Obtido em 17 de 02 de 2023. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contacto=pi&indOcorrCod=0009812&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contacto=pi&indOcorrCod=0009812&selTab=tab0)

INE (2023). Proveitos do setor de alojamento turístico mais que duplicaram face a 2021 e superaram os níveis de 2019 – Dezembro 2022. Obtido em 17 de 02 de 2023. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=581121344&DESTAQUESTema=55581&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=581121344&DESTAQUESTema=55581&DESTAQUESmodo=2)

INE (2023). Resultados preliminares de 2022: dormidas aumentaram 86,3% face a 2021 e ficaram muito próximo dos níveis de 2019 (-0,9%) - Dezembro de 2022. Obtido em 07 de 02 de 2023. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=577464969&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=577464969&DESTAQUESmodo=2)

Instituto Ethos (2013). Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial. Obtido em 20 de 12 de 2022. <https://www.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/#.VPhSwnzF91Z>

Jornal de Negócios (2021). Vila Galé quer trazer 150 trabalhadores do Brasil para comaltar falta de pessoal. Obtido em 26 de 12 de 2022. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/20211017-1013-vila-gale-quer-trazer-150-trabalhadores-do-brasil-para-colmatar-falta-de-pessoal>

Join Green Key (2021). Green Key. Obtido em 18 de 12 de 2022. <https://www.greenkey.global/>

Lopes. A & Leal. S (2017). Responsabilidade Social numa Organização de Economia Social: O Caso do Centro Social da Quinta do Anjo. Revista da UIIPS – Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém, Volume 5, nº2. ISBN: 2182-9608.

López-Gómez. E (2018). El Método Delphi en la Investigación Actual en Educación: Una Revisión Teórica y Metodológica. Educación XX1. 21. 1. ISSN: 1139-613X. DOI: 10.5944/educXX1.15536

Marques. J & Freitas. D (2018). Método Delphi: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. Pro. Posições, Volume 29, nº 2. DOI: 10.1590/1980-6248-2015-0140. e-ISSN 1980-6248

Medeiros. L & Moraes. P (2013). Turismo e Sustentabilidade Ambiental: Referências para o Desenvolvimento de um Turismo Sustentável. Revista do Meio ambiente e da Sustentabilidade, UNINTER, Volume 3, nº2. DOI: 10.22292/mas.v3i2.181.

Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M.C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M.J., Aun-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Modal Proposal for Attracting and Retaining Talent. Research Gate - Information (Switzerland), 11(12):574. DOI:10.3390/info11120574.

Nunes. M. (2017). A concentração da procura turística internacional em Portugal. Dissertação de Mestrado. ESHTTE Lisboa.

Oeste Portugal – Tourism Startup Program (2019). Manual de Boas Práticas e Sustentabilidade no Turismo. Instituto Politécnico de Leiria. Obtido em 04 de 10 de 2022. <https://www.ipleiria.pt/estm/wp-content/uploads/sites/21/2021/02/Manual-Turismo-e-Empreendedorismo-Final.pdf>

OMT (2009). Código Mundial de Ética e Turismo. Obtido em 12 de 12 de 2022. <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2019-10/gcetpassportglobalcodees.pdf>

Pires, C (2022). A importância do Employer Branding na atração e retenção de colaboradores no setor do Hoteleiro. Dissertação de Mestrado. ISCAP Porto. Pereira, V (2019). Práticas de Sustentabilidade na Hotelaria de Luxo – Estudo de Caso de uma Unidade Hoteleira. Dissertação de Mestrado. Lisbon School of Economics & Management – Universidade de Lisboa.

PORDATA (2023). Balanço de Viagens e Turismo. Obtido em 07 de 02 de 2023. <https://www.pordata.pt/portugal/balanca+de+viagens+e+turismo-2583>

PORDATA (2023). Empresas: total e por setor de atividade. Obtido em 12 de 02 de 2023. <https://www.pordata.pt/portugal/empresas+total+e+por+setor+de+atividade+economica-2856-246175>

PORDATA (2023). População empregada: total e por setor de atividade. Obtido em 12 de 02 de 2023.

<https://www.pordata.pt/portugal/populacao+empregada+total+e+por+setor+de+atividade+economica-3384>

Publituris (2023). Alojamento & Restauração e Transportes entre os setores que mais empresas criaram em 2022. Obtido em 12 de 02 de 2023. <https://www.publituris.pt/2023/01/10/alojamento-restauracao-e-transportes-entre-os-setores-que-mais-empresas-criaram-em-2022>

Randstad (2022). As 20 empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal. Obtido em 26 de 12 de 2022. <https://www.randstad.pt/tendencias-360/employer-branding/20-empresas-mais-atrativas-para-trabalhar-em-portugal-0/>

Registo Nacional de Turismo (RNT, 2023). Obtido em 12 de 02 de 2023. [https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/\\_default.aspx](https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/_default.aspx)

Reis, I., Sousa, M.J., Dioneusio, A (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13, 10698.

Sá, P., Costa, A., Moreira, A. (2021). Reflexões em torno de Metodologias de Investigação (recolha de dados), Volume 2. Universidade de Aveiro. Editora: UA Editora

Sá, P., Costa, A., Moreira, A. (2021). Reflexões em torno de Metodologias de Investigação (análise de dados), Volume 3. Universidade de Aveiro. Editora: UA Editora

Santos, V., Almeida. N. (2022). Ethical Marketing Model for Luxury Hotel Chains: Development and Validation of a Performance Evaluation Tool. *Sustainability*, 14, 7382, DOI: 10.3390/su14127382.

Santos, V., Reis, I., Sampaio, M.C., Martinho, F., Sousa, M.J., Rio, J.C. (2022). Employer Branding: From the Traditional Perspective to Digital Approach. *ISLA International Journal of Entrepreneurship*, Volume 26, Special Issue 4.

Santos, V., Sousa, M.J., Costa, C., Aun-Yong-Oliveira, M. (2021). Tourism towards Sustainability and Innovation: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13, 11440.

Sapo (2022). Pestana Hotel Group é uma das empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal. CHRO revela o que faz a diferença. Obtido em 26 de 12 de 2022. <https://hrportugal.sapo.pt/pestana-hotel-group-e-uma-das-empresas-mais-atractivas-para-trabalhar-em-portugal-descubra-porque/>

Sapo (2023). Atividade turística em 2022 continuou abaixo dos níveis pré-pandemia. Obtido em 14 de 03 de 2023. <https://eco.sapo.pt/2023/01/31/atividade-turistica-em-2022-continuou-abaixo-dos-niveis-pre-pandemia/>

Secretaria-Geral da Economia (2022). Portugal é o 5º País com maior contributo do Turismo para o PIB. Obtido em 04 de 10 de 2022. <https://www.sgeconomia.gov.pt/noticias/portugal-e-o-5-pais-com-mais-forte-contributo-do-turismo-para-o-pib.aspx>

Soares. N. (2021). Estratégias de Atração e Retenção de Capital Humano. Relatório Final de Estágio. ISAC Coimbra

Souza. A (2020). A Dimensão Ética da Sustentabilidade. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Sergipe (São Cristóvão, Brasil).

TGA – Calheiros. A (2019). Os desafios do Employer Branding. Obtido em 12 de 09 de 2022. <https://www.tga.pt/ponto-tga/gestao-de-pessoas/os-desafios-do-employer-branding/>

The Conversation (2022). Bad managers, burnout and health fears: Why record numbers of hospitality works are quitting the industry for good. Obtido em 28 de 12 de 2022. <https://theconversation.com/bad-managers-burnout-and-health-fears-why-record-numbers-of-hospitality-workers-are-quitting-the-industry-for-good-174588>

TravelBI by Turismo de Portugal (2022). WTTC: Relatório Global Economic Impact 2022 - Global Trends. Obtido em 04 de 10 de 2022. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/tendencias/wttc-global-economic-impact-2022-global-trends/>

Trevia. S (2019). Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Verde: O caso de uma multinacional do setor alimentar em Portugal. Dissertação de Mestrado. Lisbon School of Economics & Management – Universidade de Lisboa.

UNESCO (2001). Ciência, Ética e Sustentabilidade. Desafios ao novo século. Editora: Cortez Editora

## Apêndices

### Apêndice 1 – Método Delphi (Ronda A, B e C)



#### *Ética e Sustentabilidade no Employer Branding na Hospitalidade*

A	<u>Práticas de GRH em conjunto com a estratégia de EB relativamente à retenção e atração de talentos</u>
B	<u>Importância da Ética Empresarial e da Sustentabilidade Ambiental</u>
C	<u>Vantagens que as unidades hoteleiras são capazes de alcançar ao implementarem a estratégia do EB e ao serem socialmente responsáveis ao nível ambiental</u>

Nome do respondente:

\_\_\_\_\_

Entidade: \_\_\_\_\_ (Garantimos total confidencialidade e anonimidade)

\_\_\_\_\_

#### *Ética e Sustentabilidade no Employer Branding na Hospitalidade*

##### Práticas de GRH em conjunto com a estratégia de EB relativamente à retenção e atração de talentos

Ordene por importância as seguintes práticas de GRH em conjunto com a estratégia de EB relativamente à atração e retenção de talentos, atribuindo 12 à prática que considera mais importante e 1 à que considera menos importante

Utilize todos os números de 1 a 12 sem repetições

<i>Práticas de GRH e de EB</i>	<i>Posição</i>
Subsídio de Alimentação	
Seguro de Saúde	
Progressão de Carreira	
Descontos em todos os hotéis, pousadas, apart-hotéis do grupo (estadia, restaurantes, spa's e vouchers) tanto para os colaboradores como para as suas famílias	
Equilíbrio trabalho-família	
Desenvolvimento de competências (como ter um curso de inglês, francês ou alemão)	
Ótimo ambiente de trabalho (atitudes positivas e proativas)	
Oportunidades de estágios (quer curriculares; profissionais; de verão; internacionais)	
Postura e Imagem correta perante sociedade (boa reputação)	
Promover a realização de licenciaturas e mestrados beneficiados pela organização	
Oportunidades de realização da dissertação de mestrado na organização	
Ofertas de trabalho em diversas áreas do setor hoteleiro	
<i>Sugestão de outras práticas de GRH e de EB</i>	

## Ética e Sustentabilidade no Employer Branding na Hospitalidade

### Importância da Ética Empresarial e da Sustentabilidade Ambiental

Ordene por relevância os seguintes fatores acerca da importância da ética empresarial e da sustentabilidade ambiental, atribuindo o valor 8 ao fator que pondera ser mais importante e o valor 1 à que pondera ser menos importante

Use todos os números de 1 a 8 sem repetições

<i>Fatores acerca da ética empresarial e da sustentabilidade ambiental</i>	<i>Posição</i>
Participação em projetos inovadores que contenham ações de responsabilidade social corporativa, ao nível ambiental	
A sustentabilidade ambiental como um fator prioritário na gestão estratégica das unidades hoteleiras que contribui para o melhoramento da imagem / reputação destas, atingindo assim vantagens competitivas	
A transmissão da identidade organizacional que assenta em valores de ética empresarial contribui para uma política de sustentabilidade ambiental mais consistente	
A ética empresarial estabelece comportamentos de cidadania organizacional para a sustentabilidade ambiental	
A organização ao transmitir uma comunicação honesta, transparente e sustentada promove comportamentos, ações e práticas de sustentabilidade ambiental, que faz com que haja uma relação de confiança e lealdade entre todos os <i>stakeholders</i>	
GRH socialmente sustentável	
O facto de o dinamismo organizacional ser sobretudo focado na sustentabilidade ambiental	
A GRH "verde" relaciona-se com o comprometimento e com o desempenho organizacional	
<i>Sugestão de outros fatores</i>	

## Ética e Sustentabilidade no Employer Branding na Hospitalidade

### Vantagens que as unidades hoteleiras são capazes de alcançar ao implementarem a estratégia do EB e ao serem socialmente responsáveis ao nível ambiental

Ordene por significância as vantagens que as unidades hoteleiras são capazes de alcançar ao implementarem a estratégia do EB e ao serem socialmente responsáveis ao nível ambiental, atribuindo o 10 à vantagem que crê ter mais significância e distribuindo o 1 à vantagem que crê ter menos significância

Aplique todos os números de 1 a 10 sem repetições

<i>Vantagens que a UH tem ao implementar a estratégia de EB e a comunicação RS</i>	<i>Posição</i>
Capacidade de assegurar e manter os melhores profissionais (flexibilidade e autonomia)	
Captar potenciais candidatos de qualidade superior	
Opter uma equipa motivada, qualificada e empenhada	
Bom plano de progressão e desenvolvimento de carreira, sendo considerado atrativo, apelativo e inovador	
Colaboradores criativos e motivados geram melhor qualidade no serviço prestado, satisfazendo assim as expectativas e necessidades dos clientes	
Melhoramento da imagem / reputação no mercado atual	
Gerar mais valor para o cliente mediante os serviços mais ecológicos com produtos biológicos e "verdes" que a unidade hoteleira oferece (como produtos de higiene)	
Aumento da produtividade	
Manter-se e distinguir-se no mercado atual face à concorrência	
Fidelização dos clientes	
<i>Sugestão de outras vantagens ao implementarem a estratégia de EB e a comunicação RS</i>	

## Apêndice 2 - Respostas à ronda 1

Subsídio de Alimentação	Posição
Responsável da AHP Lisboa	10
Responsável da AHP Norte	11
Responsável da AHP Algarve	5
Responsável da AHP Açores	1
Responsável da AHP Madeira	11
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	7
Presidente efetivo de Coimbra	2
Presidente suplente de Coimbra	7
Vogal efetivo de Coimbra	8
Presidente efetivo de Faro	10
Presidente suplente de Faro	12
Presidente efetivo do Porto	3
Presidente suplente do Porto	7
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	10
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	2
Representante da Comunicação e Marketing	11

Seguro de Saúde	Posição
Responsável da AHP Lisboa	12
Responsável da AHP Norte	10
Responsável da AHP Algarve	4
Responsável da AHP Açores	3
Responsável da AHP Madeira	6
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	6
Presidente efetivo de Coimbra	3
Presidente suplente de Coimbra	11
Vogal efetivo de Coimbra	9
Presidente efetivo de Faro	11
Presidente suplente de Faro	3
Presidente efetivo do Porto	6
Presidente suplente do Porto	8
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	12
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	3
Representante da Comunicação e Marketing	12

Progressão de Carreira	Posição
Responsável da AHP Lisboa	11
Responsável da AHP Norte	10
Responsável da AHP Algarve	3
Responsável da AHP Açores	12
Responsável da AHP Madeira	10
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	9
Presidente efetivo de Coimbra	9
Presidente suplente de Coimbra	8
Vogal efetivo de Coimbra	12
Presidente efetivo de Faro	12
Presidente suplente de Faro	9
Presidente efetivo do Porto	10
Presidente suplente do Porto	12
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	11
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	9
Representante da Comunicação e Marketing	2

Descontos em todos os hotéis, pousadas, apart-hotéis do grupo (estadia, restaurantes, spa's e vouchers) tanto para os colaboradores como para as suas famílias	Posição
Responsável da AHP Lisboa	1
Responsável da AHP Norte	5
Responsável da AHP Algarve	8
Responsável da AHP Açores	4
Responsável da AHP Madeira	5
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	2
Presidente efetivo de Coimbra	1
Presidente suplente de Coimbra	2
Vogal efetivo de Coimbra	6
Presidente efetivo de Faro	2
Presidente suplente de Faro	6
Presidente efetivo do Porto	5
Presidente suplente do Porto	1
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	1
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	1
Representante da Comunicação e Marketing	10

Equilíbrio trabalho-família	Posição
Responsável da AHP Lisboa	7
Responsável da AHP Norte	12
Responsável da AHP Algarve	1
Responsável da AHP Açores	2

Responsável da AHP Madeira	12
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	11
Presidente efetivo de Coimbra	11
Presidente suplente de Coimbra	12
Vogal efetivo de Coimbra	11
Presidente efetivo de Faro	8
Presidente suplente de Faro	10
Presidente efetivo do Porto	1
Presidente suplente do Porto	6
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	7
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	11
Representante da Comunicação e Marketing	1

Desenvolvimento de competências (como ter um curso de inglês, francês ou alemão)	Posição
Responsável da AHP Lisboa	6
Responsável da AHP Norte	9
Responsável da AHP Algarve	6
Responsável da AHP Açores	2
Responsável da AHP Madeira	9
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	10
Presidente efetivo de Coimbra	10
Presidente suplente de Coimbra	6
Vogal efetivo de Coimbra	7
Presidente efetivo de Faro	7
Presidente suplente de Faro	7
Presidente efetivo do Porto	8
Presidente suplente do Porto	5
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	6
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	10
Representante da Comunicação e Marketing	7

Ótimo ambiente de trabalho (atitudes positivas e proativas)	Posição
Responsável da AHP Lisboa	5
Responsável da AHP Norte	8
Responsável da AHP Algarve	2
Responsável da AHP Açores	6
Responsável da AHP Madeira	8
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	12
Presidente efetivo de Coimbra	12
Presidente suplente de Coimbra	10
Vogal efetivo de Coimbra	10
Presidente efetivo de Faro	9

Presidente suplente de Faro	8
Presidente efetivo do Porto	4
Presidente suplente do Porto	11
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	5
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	12
Representante da Comunicação e Marketing	6

Oportunidades de estágios (quer curriculares; profissionais; de verão; internacionais)	Posição
Responsável da AHP Lisboa	4
Responsável da AHP Norte	3
Responsável da AHP Algarve	9
Responsável da AHP Açores	10
Responsável da AHP Madeira	3
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	3
Presidente efetivo de Coimbra	7
Presidente suplente de Coimbra	5
Vogal efetivo de Coimbra	4
Presidente efetivo de Faro	5
Presidente suplente de Faro	4
Presidente efetivo do Porto	12
Presidente suplente do Porto	4
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	4
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	7
Representante da Comunicação e Marketing	5

Postura e Imagem correta perante a sociedade (boa reputação)	Posição
Responsável da AHP Lisboa	9
Responsável da AHP Norte	7
Responsável da AHP Algarve	7
Responsável da AHP Açores	5
Responsável da AHP Madeira	7
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	8
Presidente efetivo de Coimbra	6
Presidente suplente de Coimbra	4
Vogal efetivo de Coimbra	3
Presidente efetivo de Faro	6
Presidente suplente de Faro	11
Presidente efetivo do Porto	7
Presidente suplente do Porto	10
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	9
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	6
Representante da Comunicação e Marketing	3

Promover a realização de licenciaturas e mestrados beneficiados pela organização	Posição
Responsável da AHP Lisboa	2
Responsável da AHP Norte	2
Responsável da AHP Algarve	12
Responsável da AHP Açores	7
Responsável da AHP Madeira	2
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	2
Presidente efetivo de Coimbra	5
Presidente suplente de Coimbra	1
Vogal efetivo de Coimbra	2
Presidente efetivo de Faro	1
Presidente suplente de Faro	1
Presidente efetivo do Porto	2
Presidente suplente do Porto	3
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	2
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	5
Representante da Comunicação e Marketing	9

Oportunidades de realização da dissertação de mestrado na organização	Posição
Responsável da AHP Lisboa	1
Responsável da AHP Norte	1
Responsável da AHP Algarve	11
Responsável da AHP Açores	8
Responsável da AHP Madeira	1
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	1
Presidente efetivo de Coimbra	4
Presidente suplente de Coimbra	3
Vogal efetivo de Coimbra	1
Presidente efetivo de Faro	3
Presidente suplente de Faro	2
Presidente efetivo do Porto	9
Presidente suplente do Porto	2
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	3
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	4
Representante da Comunicação e Marketing	8

Ofertas de trabalho em diversas áreas do setor hoteleiro	Posição
Responsável da AHP Lisboa	8
Responsável da AHP Norte	4
Responsável da AHP Algarve	10
Responsável da AHP Açores	9
Responsável da AHP Madeira	4
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	4
Presidente efetivo de Coimbra	8
Presidente suplente de Coimbra	9
Vogal efetivo de Coimbra	5
Presidente efetivo de Faro	4
Presidente suplente de Faro	5
Presidente efetivo do Porto	11
Presidente suplente do Porto	9
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	8
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	8
Representante da Comunicação e Marketing	4

### Apêndice 3 - Respostas à ronda 2

Participação em projetos inovadores que contenham ações de responsabilidade social corporativa, ao nível ambiental	Posição
Responsável da AHP Lisboa	2
Responsável da AHP Norte	5
Responsável da AHP Algarve	8
Responsável da AHP Açores	7
Responsável da AHP Madeira	6
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	5
Presidente efetivo de Coimbra	6
Presidente suplente de Coimbra	6
Vogal efetivo de Coimbra	7
Presidente efetivo de Faro	6
Presidente suplente de Faro	7
Presidente efetivo do Porto	8
Presidente suplente do Porto	1
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	6
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	4
Representante da Comunicação e Marketing	2

A sustentabilidade ambiental como um fator prioritário na gestão estratégica das unidades hoteleiras que contribui para o melhoramento da imagem / reputação destas, atingindo assim vantagens competitivas	Posição
Responsável da AHP Lisboa	8
Responsável da AHP Norte	6
Responsável da AHP Algarve	6
Responsável da AHP Açores	5
Responsável da AHP Madeira	5
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	4
Presidente efetivo de Coimbra	2
Presidente suplente de Coimbra	7
Vogal efetivo de Coimbra	6
Presidente efetivo de Faro	7
Presidente suplente de Faro	6
Presidente efetivo do Porto	5
Presidente suplente do Porto	6
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	7
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	5
Representante da Comunicação e Marketing	8

A transmissão da identidade organizacional que assenta em valores de ética empresarial contribui para uma política de sustentabilidade ambiental mais consistente	Posição
Responsável da AHP Lisboa	7
Responsável da AHP Norte	3
Responsável da AHP Algarve	7
Responsável da AHP Açores	2
Responsável da AHP Madeira	4
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	6
Presidente efetivo de Coimbra	3
Presidente suplente de Coimbra	3
Vogal efetivo de Coimbra	5
Presidente efetivo de Faro	5
Presidente suplente de Faro	4
Presidente efetivo do Porto	1
Presidente suplente do Porto	7
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	5
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	6
Representante da Comunicação e Marketing	7

A ética empresarial estabelece comportamentos de cidadania organizacional para a sustentabilidade ambiental	Posição
Responsável da AHP Lisboa	5
Responsável da AHP Norte	7
Responsável da AHP Algarve	4
Responsável da AHP Açores	4
Responsável da AHP Madeira	8
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	7
Presidente efetivo de Coimbra	8
Presidente suplente de Coimbra	5
Vogal efetivo de Coimbra	8
Presidente efetivo de Faro	4
Presidente suplente de Faro	5
Presidente efetivo do Porto	4
Presidente suplente do Porto	5
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	4
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	7
Representante da Comunicação e Marketing	5

A organização ao transmitir uma comunicação honesta, transparente e sustentada promove comportamentos, ações e práticas de sustentabilidade ambiental, que faz com que haja uma relação de confiança e lealdade entre todos os <i>stakeholders</i>	Posição
Responsável da AHP Lisboa	6
Responsável da AHP Norte	8
Responsável da AHP Algarve	1
Responsável da AHP Açores	8
Responsável da AHP Madeira	7
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	8
Presidente efetivo de Coimbra	7
Presidente suplente de Coimbra	8
Vogal efetivo de Coimbra	4
Presidente efetivo de Faro	8
Presidente suplente de Faro	8
Presidente efetivo do Porto	3
Presidente suplente do Porto	8
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	8
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	8
Representante da Comunicação e Marketing	6

GRH socialmente sustentável	Posição
Responsável da AHP Lisboa	4
Responsável da AHP Norte	2
Responsável da AHP Algarve	2
Responsável da AHP Açores	1
Responsável da AHP Madeira	2
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	2
Presidente efetivo de Coimbra	5
Presidente suplente de Coimbra	2
Vogal efetivo de Coimbra	1
Presidente efetivo de Faro	1
Presidente suplente de Faro	3
Presidente efetivo do Porto	6
Presidente suplente do Porto	4
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	3
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	2
Representante da Comunicação e Marketing	4

O facto de o dinamismo organizacional ser sobretudo focado na sustentabilidade ambiental	Posição
--	---------

Responsável da AHP Lisboa	3
Responsável da AHP Norte	1
Responsável da AHP Algarve	5
Responsável da AHP Açores	6
Responsável da AHP Madeira	1
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	1
Presidente efetivo de Coimbra	1
Presidente suplente de Coimbra	1
Vogal efetivo de Coimbra	3
Presidente efetivo de Faro	2
Presidente suplente de Faro	2
Presidente efetivo do Porto	2
Presidente suplente do Porto	3
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	2
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	1
Representante da Comunicação e Marketing	3

A GRH "verde" relaciona-se com o comprometimento e com o desempenho organizacional	Posição
Responsável da AHP Lisboa	1
Responsável da AHP Norte	4
Responsável da AHP Algarve	3
Responsável da AHP Açores	3
Responsável da AHP Madeira	3
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	3
Presidente efetivo de Coimbra	4
Presidente suplente de Coimbra	4
Vogal efetivo de Coimbra	2
Presidente efetivo de Faro	3
Presidente suplente de Faro	1
Presidente efetivo do Porto	7
Presidente suplente do Porto	2
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	1
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	3
Representante da Comunicação e Marketing	1

## Apêndice 4 - Respostas à ronda 3

Capacidade de assegurar e manter os melhores profissionais (flexibilidade e autonomia)	Posição
Responsável da AHP Lisboa	8
Responsável da AHP Norte	2
Responsável da AHP Algarve	3
Responsável da AHP Açores	1
Responsável da AHP Madeira	7
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	4
Presidente efetivo de Coimbra	7
Presidente suplente de Coimbra	10
Vogal efetivo de Coimbra	9
Presidente efetivo de Faro	4
Presidente suplente de Faro	3
Presidente efetivo do Porto	6
Presidente suplente do Porto	8
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	3
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	10
Representante da Comunicação e Marketing	8

Captar potenciais candidatos de qualidade superior	Posição
Responsável da AHP Lisboa	3
Responsável da AHP Norte	1
Responsável da AHP Algarve	6
Responsável da AHP Açores	2
Responsável da AHP Madeira	8
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	8
Presidente efetivo de Coimbra	8
Presidente suplente de Coimbra	8
Vogal efetivo de Coimbra	1
Presidente efetivo de Faro	3
Presidente suplente de Faro	5
Presidente efetivo do Porto	5
Presidente suplente do Porto	3
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	5
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	1
Representante da Comunicação e Marketing	3

Obter uma equipa motivada, qualificada e empenhada	Posição
Responsável da AHP Lisboa	1
Responsável da AHP Norte	6
Responsável da AHP Algarve	8
Responsável da AHP Açores	3
Responsável da AHP Madeira	9
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	5
Presidente efetivo de Coimbra	9
Presidente suplente de Coimbra	6
Vogal efetivo de Coimbra	10
Presidente efetivo de Faro	8
Presidente suplente de Faro	8
Presidente efetivo do Porto	7
Presidente suplente do Porto	10
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	8
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	6
Representante da Comunicação e Marketing	1

Bom plano de progressão e desenvolvimento de carreira, sendo considerado atrativo, apelativo e inovador	Posição
Responsável da AHP Lisboa	2
Responsável da AHP Norte	3
Responsável da AHP Algarve	10
Responsável da AHP Açores	10
Responsável da AHP Madeira	1
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	7
Presidente efetivo de Coimbra	1
Presidente suplente de Coimbra	9
Vogal efetivo de Coimbra	8
Presidente efetivo de Faro	2
Presidente suplente de Faro	4
Presidente efetivo do Porto	1
Presidente suplente do Porto	7
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	4
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	2
Representante da Comunicação e Marketing	2

Colaboradores criativos e motivados geram melhor qualidade no serviço prestado, satisfazendo assim as expectativas e necessidades dos clientes	Posição
Responsável da AHP Lisboa	6
Responsável da AHP Norte	5
Responsável da AHP Algarve	2
Responsável da AHP Açores	8
Responsável da AHP Madeira	10
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	10
Presidente efetivo de Coimbra	10
Presidente suplente de Coimbra	5
Vogal efetivo de Coimbra	2
Presidente efetivo de Faro	7
Presidente suplente de Faro	9
Presidente efetivo do Porto	2
Presidente suplente do Porto	9
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	9
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	5
Representante da Comunicação e Marketing	6

Melhoramento da imagem / reputação no mercado atual	Posição
Responsável da AHP Lisboa	7
Responsável da AHP Norte	10
Responsável da AHP Algarve	9
Responsável da AHP Açores	6
Responsável da AHP Madeira	6
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	6
Presidente efetivo de Coimbra	2
Presidente suplente de Coimbra	7
Vogal efetivo de Coimbra	6
Presidente efetivo de Faro	6
Presidente suplente de Faro	6
Presidente efetivo do Porto	10
Presidente suplente do Porto	1
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	6
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	4
Representante da Comunicação e Marketing	7

Gerar mais valor para o cliente mediante os serviços mais ecológicos com produtos biológicos e "verdes" que a unidade hoteleira oferece (como produtos de higiene)	Posição
Responsável da AHP Lisboa	9
Responsável da AHP Norte	8
Responsável da AHP Algarve	5
Responsável da AHP Açores	4
Responsável da AHP Madeira	5
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	9
Presidente efetivo de Coimbra	5
Presidente suplente de Coimbra	1
Vogal efetivo de Coimbra	4
Presidente efetivo de Faro	1
Presidente suplente de Faro	7
Presidente efetivo do Porto	3
Presidente suplente do Porto	4
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	7
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	8
Representante da Comunicação e Marketing	9

Aumento da produtividade	Posição
Responsável da AHP Lisboa	4
Responsável da AHP Norte	4
Responsável da AHP Algarve	7
Responsável da AHP Açores	7
Responsável da AHP Madeira	2
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	3
Presidente efetivo de Coimbra	6
Presidente suplente de Coimbra	4
Vogal efetivo de Coimbra	3
Presidente efetivo de Faro	5
Presidente suplente de Faro	2
Presidente efetivo do Porto	4
Presidente suplente do Porto	6
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	2
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	3
Representante da Comunicação e Marketing	4

Manter-se e distinguir-se no mercado atual face à concorrência	Posição
Responsável da AHP Lisboa	5
Responsável da AHP Norte	7
Responsável da AHP Algarve	4
Responsável da AHP Açores	5
Responsável da AHP Madeira	3
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	1
Presidente efetivo de Coimbra	3
Presidente suplente de Coimbra	2
Vogal efetivo de Coimbra	7
Presidente efetivo de Faro	10
Presidente suplente de Faro	10
Presidente efetivo do Porto	8
Presidente suplente do Porto	2
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	10
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	7
Representante da Comunicação e Marketing	5

Fidelização dos clientes	Posição
Responsável da AHP Lisboa	10
Responsável da AHP Norte	9
Responsável da AHP Algarve	1
Responsável da AHP Açores	9
Responsável da AHP Madeira	4
Representante da Responsabilidade Social e Ambiental	2
Presidente efetivo de Coimbra	4
Presidente suplente de Coimbra	3
Vogal efetivo de Coimbra	5
Presidente efetivo de Faro	9
Presidente suplente de Faro	1
Presidente efetivo do Porto	9
Presidente suplente do Porto	5
Presidente efetivo do Conselho Fiscal da AHRESP	1
Presidente suplente do Conselho Fiscal da AHRESP	9
Representante da Comunicação e Marketing	10