



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Práticas de Sustentabilidade na Hotelaria Portuguesa:  
Importância VS Implementação

Dissertação

Mariana Montalvão Afonso Cancela

Estoril, Fevereiro de 2022

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

**Práticas de Sustentabilidade na Hotelaria Portuguesa:  
Importância VS Implementação**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira.

Orientação do Professor Doutor Fernando José Rosário de Vasconcelos Arrobas da Silva

Estoril, Fevereiro de 2022

*“Success is achieved and maintained by those who try and keep trying.”*

W. Clement Stone

*“Sustainability is treating ourselves and our environment as if we are to live on this earth  
forever.”*

Arron Wood

## Agradecimentos

Quero agradecer aos meus pais, a toda a minha família e amigos, pela força e motivação que sempre me deram ao longo de todo o mestrado.

Ao meu orientador, Professor Fernando José Rosário de Vasconcelos Arrobas da Silva, sempre disponível para me dar conselhos e direções ao longo de todo o percurso, e que sem a sua ajuda não teria sido possível concluir esta dissertação.

Por último, aos 50 hotéis da área metropolitana de Lisboa que responderam ao meu inquérito por questionário, permitindo assim um desenvolvimento e análise mais profunda deste estudo.

# Índice

Agradecimentos .....	4
Índice de figuras .....	6
Índice de tabelas .....	6
Índice de gráficos .....	7
Resumo.....	9
Abstract .....	10
Lista de Abreviaturas e símbolos.....	11
Capítulo I - Introdução .....	12
1.1. Enquadramento e definição do tema .....	12
1.2. Objetivos da investigação .....	13
1.3. Estrutura da dissertação .....	15
Capítulo II – Revisão da Literatura .....	17
2.1. A sustentabilidade na Hotelaria .....	17
2.2. Os três pilares da sustentabilidade .....	18
2.3. Práticas de Sustentabilidade na Hotelaria .....	21
2.4. A Importância e implementação de práticas de sustentabilidade na hotelaria .....	25
2.5. Principais desafios na implementação de práticas de sustentabilidade na hotelaria .....	29
2.5.1. A sustentabilidade Hoteleira e a Educação .....	<b>33</b>
2.6. A sustentabilidade na Hotelaria e a pandemia SARS-CoV-2 .....	35
3. Questão de investigação e hipóteses.....	38
Capítulo III – Metodologia .....	39
3.1. Materiais e Métodos utilizados para responder à questão de investigação e hipóteses .....	39
3.2. Inquérito por questionário .....	41
3.2.1. Estrutura do inquérito.....	<b>42</b>
Capítulo IV – Análise dos Resultados .....	44
4.1. Caracterização da amostra .....	44
4.2. Análise da amostra em relação à importância e à implementação que os diretores inquiridos atribuem às diferentes práticas de sustentabilidade na hotelaria .....	48
4.2.1. Dimensão Social .....	<b>48</b>
4.2.2. Dimensão Ambiental .....	55
4.2.3. Dimensão Económica .....	61
4.3. Caracterização e análise da amostra em relação à parte III do inquérito.....	67
Capítulo V - Discussão dos resultados.....	70
Capítulo VI – Conclusão.....	73

5.1. Conclusões gerais .....	73
5.2. Limitações ao estudo .....	75
5.3. Futura investigações .....	76
Bibliografia .....	77
Anexos .....	83

## Índice de figuras

Figura 1 - Esquema das Etapas do Procedimento.....	14
Figura 2 - Estrutura da dissertação .....	16

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Descrição dos resultados estatísticos referentes às perguntas 1 a 7 ao nível da importância social.....	48
Tabela 2 - Teste de Bartlett e KMO - importância social. ....	48
Tabela 3 - Matriz de comunalidades – importância social. ....	49
Tabela 4 - Matriz de variância total explicada – importância social.....	50
Tabela 5 - Teste de Bartlett e KMO - importância social com 1 fator extraído. ....	51
Tabela 6 - Matriz de comunalidades – importância social após extração pergunta 1. ....	51
Tabela 7 - Matriz de variância total explicada – importância social após extração fator 1. ....	52
Tabela 8 – Descrição dos resultados estatísticos referentes às perguntas 1 a 7 ao nível da implementação social.....	53
Tabela 9 - Teste de Bartlett e KMO - implementação social. ....	53
Tabela 10 - Matriz de comunalidades – implementação social.....	54
Tabela 11 - Matriz de variância total explicada – implementação social.....	54
Tabela 12 - Teste de Bartlett e KMO - implementação social após extração pergunta 2.1. ....	55
Tabela 13 - Matriz de variância total explicada – implementação social após extração pergunta 2.1. ....	55
Tabela 14 – Correlação entre a implementação social e a importância social. ....	55
Tabela 15 – Descrição dos resultados estatísticos referentes às perguntas 8 a 18 ao nível da importância ambiental .....	56

Tabela 16 - Teste de Bartlett e KMO - importância ambiental. ....	56
Tabela 17 – Matriz de comunalidades – importância ambiental. ....	56
Tabela 18 - Matriz de variância total explicada – importância ambiental. ....	57
Tabela 19 - Teste de Bartlett e KMO – implementação ambiental. ....	57
Tabela 20 – Matriz de comunalidades – implementação ambiental. ....	58
Tabela 21 - Matriz de variância total explicada – implementação ambiental. ....	58
Tabela 22 – Correlação entre a implementação ambiental e a importância ambiental. ....	59
Tabela 23 – Descrição dos resultados estatísticos referentes a importância económica.....	60
Tabela 24 - Teste de Bartlett e KMO – importância económica.....	62
Tabela 25 – Matriz de comunalidades – importância económica. ....	62
Tabela 26 - Matriz de variância total explicada – importância económica. ....	63
Tabela 27 – Descrição dos resultados estatísticos referentes a implementação económica. .	63
Tabela 28 - Teste de Bartlett e KMO – implementação económica. ....	64
Tabela 29 – Matriz de comunalidades – implementação económica.....	65
Tabela 30 - Matriz de variância total explicada – implementação económica. ....	66
Tabela 31 – Correlação entre a implementação económica e a importância económica. ....	67
Tabela 32 - Resultados estatísticos em relação às principais barreiras à implementação de práticas de sustentabilidade.....	68
Tabela 33- Resultados estatísticos em relação ao nível de aceitação por parte do cliente a práticas de sustentabilidade. ....	69

## Índice de gráficos

Gráfico 1 – Classes etárias dos diretores inquiridos .....	44
Gráfico 2 - Caracterização quanto ao género dos diretores .....	45
Gráfico 3 - Formação académica dos inquiridos na área de hotelaria, turismo ou similar.....	46
Gráfico 4 - Percentagem dos inquiridos que estudaram conceito	

"Sustentabilidade" na escola e/ou universidade.....	46
Gráfico 5 - Classificação da unidade hoteleira dos inquiridos.....	47
Gráfico 6 - Dimensão das unidades hoteleiras dos diretores inquiridos .....	48
Gráfico 7 - Número de colaboradores ao serviço das unidades hoteleiras dos inquiridos .....	48
Gráfico 8 - principais barreiras à implementação de mais práticas de sustentabilidade na sua unidade. ....	68
Gráfico 9 - Percentagem de inquiridos que afirmam ou não que pandemia gerada pelo Covid-19 é uma oportunidade para repensarmos o turismo e introduzirmos mais práticas de sustentabilidade. ....	68
Gráfico 10 - Nível de aceitação por parte do cliente/hospede a práticas de sustentabilidade na unidade hoteleira. ....	69

## Resumo

O presente trabalho tem como objetivo estudar as práticas de sustentabilidade na hotelaria nas três dimensões da sustentabilidade, a económica, social e a ambiental. Para tal foi desenvolvida a seguinte questão de investigação: “Existe uma associação entre o grau de importância que os diretores de hotel de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa atribuem a uma determinada prática de sustentabilidade e o grau de implementação dessa mesma prática nas suas unidades hoteleiras?”. Primeiro é desenvolvido na revisão da literatura o conceito de sustentabilidade na hotelaria, a sua definição e complexidade, a importância das três dimensões da sustentabilidade, as principais práticas de sustentabilidade existentes nas unidades hoteleiras, a importância e a implementação dessas práticas, os principais desafios na implementação de práticas de sustentabilidade na hotelaria, a importância da relação entre a educação e a sustentabilidade na hotelaria e por último a sustentabilidade hoteleira e a pandemia SarV-CoV 2. Segundo, com o objetivo de responder à questão de investigação é desenvolvido um inquérito direcionado aos diretores de todos os hotéis de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa, que são posteriormente analisados e correlacionados os dados recolhidos através do software estatístico IBM SPSS, de modo a perceber se existe uma associação entre o grau de importância que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade e o grau de implementação dessa mesma prática nos seus hotéis, averiguar quais são as práticas mais utilizadas no setor hoteleiro, os principais desafios na implementação das mesmas, a importância da educação para a formulação e implementação de mais práticas de sustentabilidade na hotelaria, o impacto da pandemia do vírus COVID-19 na sustentabilidade hoteleira e possíveis soluções para a introdução de mais e melhores práticas de sustentabilidade na hotelaria.

Podemos concluir que em Portugal os diretores hoteleiros em geral atribuem uma importância elevada às práticas de sustentabilidade na hotelaria nas três dimensões de sustentabilidade, e que a implementação dessas mesmas práticas é também elevada na dimensão social e ambiental, exceto na dimensão económica onde a implementação não acompanha a sua importância. A principal barreira à implementação de práticas de sustentabilidade na hotelaria é o investimento elevado, a maioria dos hóspedes aceita as práticas de sustentabilidade na hotelaria, e os diretores hoteleiros reconhecem que a pandemia é uma oportunidade para repensarmos o turismo e a hotelaria.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade na hotelaria, Práticas de sustentabilidade, diretores/gestores hoteleiros, Hotelaria, Sustentabilidade

## Abstract

This work aims to study sustainability practices in hotels in the three dimensions of sustainability, economic, social and environmental. To this end, the following research question was developed: “There is an association between the degree of importance that the directors of 4 and 5 star hotel in the Lisbon metropolitan area attribute to a given sustainability practice and the degree of implementation of this same practice in your hotel units?”. First, in the literature review, the concept of sustainability in hotels is developed, its definition and complexity, the importance of the three dimensions of sustainability, the main sustainability practices existing in hotel units, the importance and implementation of these practices, the main challenges in implementation of sustainability practices in hotels, the importance of the relationship between education and sustainability in hotels and finally hotel sustainability and the SarV-CoV 2 pandemic. Second, in order to answer the research question, a targeted survey is developed. to the directors of all 4 and 5 star hotels in the Lisbon metropolitan area, and subsequently the data collected through the IBM SPSS statistical software are analyzed and correlated, in order to understand if there is an association between the degree of importance that the directors attribute to each of the sustainability practices and the degree of implementation of this same practice in its hotels, find out which are the most used practices in the hotel sector, the main challenges in their implementation, the importance of education for the formulation and implementation of more sustainability practices in the hotel industry, the impact of the virus pandemic COVID-19 in hotel sustainability and possible solutions for the introduction of more and better sustainability practices in hotels.

We can conclude that in Portugal hotel directors in general attach a high importance to sustainability practices in hotels in the three sustainability dimensions, and that the implementation of these same practices is also high in the social and environmental dimension, except in the economic dimension where the implementation does not accompany its importance. The main barrier to implementing sustainability practices in hospitality is high investment, the majority of guests accept sustainability practices in hospitality, and hotel directors recognize that the pandemic is an opportunity for us to rethink tourism and hospitality.

**Keywords:** Sustainability in hospitality, Sustainability practices, hotel directors/managers, Hospitality, Sustainability

## Lista de Abreviaturas e símbolos

*CLIA – Cruise Lines International Association*

*GSTC - Global Sustainable Tourism Council*

*ICAO – International Civil Aviation Organisation*

*IHEI -International Hotels Environment Initiative*

OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económicos

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OMT – Organização Mundial do Turismo

SGA - Sistemas de Gestão Ambiental

*TPL - Triple bottom line*

*UNWTO – World Tourism Organization*

*WTTC – World Travel & Tourism Council*

# Capítulo I - Introdução

## **1.1. Enquadramento e definição do tema**

Com o crescimento contínuo da oferta e procura de viagens e serviços, profissionais do turismo, académicos na área e formuladores de políticas de turismo têm reconhecido cada vez mais a importância de mudar e avançar em direção a uma hotelaria e turismo assente na sustentabilidade (Lim, 2016). O setor do turismo e da hotelaria é uma das forças motoras da economia global com inúmeros impactos ambientais, sociais e económicos, negativos e positivos (Amado dos Santos et al., 2020). Existe uma maior preocupação por parte dos consumidores, governos e sociedade em geral, da perda de recursos naturais e da poluição do ambiente, verificando-se também um aumento do valor e reconhecimento da importância de um desenvolvimento do turismo baseado em medidas de sustentabilidade (Asadi, Pourhashemi, Nilashi, Abdullah, Samad, Yadegaridehkordi, Aljojo & Razali, 2020). Segundo Melissen (2013) é necessário a implementação de mais e melhores práticas de sustentabilidade, tanto na dimensão ambiental, como também na dimensão social e económica, em todas as unidades hoteleiras. É abordado o tema da pandemia SARS-Cov-2 no enquadramento da hotelaria e do turismo e o modo como influenciou o sector do turismo.

As motivações que levaram o investigador a dedicar-se ao estudo do tema escolhido foram a preocupação com as alterações climáticas e o reconhecimento que a sustentabilidade na hotelaria pode ser um ponto de viragem para um Mundo mais sustentável nos três diferentes pilares da sustentabilidade (económico, social e ambiental), onde os recursos naturais serão utilizados de forma equilibrada e sustentável, tendo em conta as gerações futuras, os recursos humanos reconhecidos os seus valores e direitos, e os recursos económicos geridos de forma eficiente e no longo prazo. Este estudo contribui para o aumento do conhecimento da sustentabilidade na hotelaria portuguesa, uma vez que é um tema ainda pouco estudado em Portugal (Ferreira et al., 2021), e tem como objetivo transmitir aos diretores hoteleiros a importância da sustentabilidade uma vez que estes têm o poder para tomar decisões e fazer mudanças nas suas unidades hoteleiras, introduzindo mais e melhores práticas de sustentabilidade. Os diretores podem ser “a chave” e os “agentes de mudança” para uma hotelaria mais sustentável.

Na presente dissertação irá ser elucidado o conceito de sustentabilidade no turismo e na hotelaria. O principal ponto a ser desenvolvido, analisado e discutido serão as práticas de sustentabilidade na hotelaria nas 3 dimensões da sustentabilidade, nomeadamente quais são as práticas mais utilizadas no setor hoteleiro a nível social, ambiental e económico, a importância

que estas têm para o setor, os principais desafios na implementação das mesmas, a importância e implementação por parte dos diretores hoteleiros, a importância da educação para a formulação, implementação e cumprimento de práticas de sustentabilidade, o impacto da pandemia na sustentabilidade hoteleira e possíveis soluções para a introdução de mais e melhores práticas de sustentabilidade na hotelaria.

O foco deste estudo serão os diretores/gestores hoteleiros dos hotéis de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa, com o objetivo de averiguar se a importância que estes dão às práticas de sustentabilidade está associada à implementação dessas mesmas práticas nas suas unidades hoteleiras, descrever as características demografias dos diretores (idade, formação académica e género) e das suas unidades hoteleiras (classificação, dimensão e número de colaboradores), e por fim, concluir se os resultados vão ao encontro com o que foi apresentado e referido na revisão da literatura pelos diversos autores estudados.

Para assim desenvolver esta investigação foi definida a seguinte pergunta de partida:

“Existe uma associação entre o grau de importância que os diretores de hotel de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa atribuem a uma determinada prática de sustentabilidade e o grau de implementação dessa mesma prática nas suas unidades hoteleiras?”

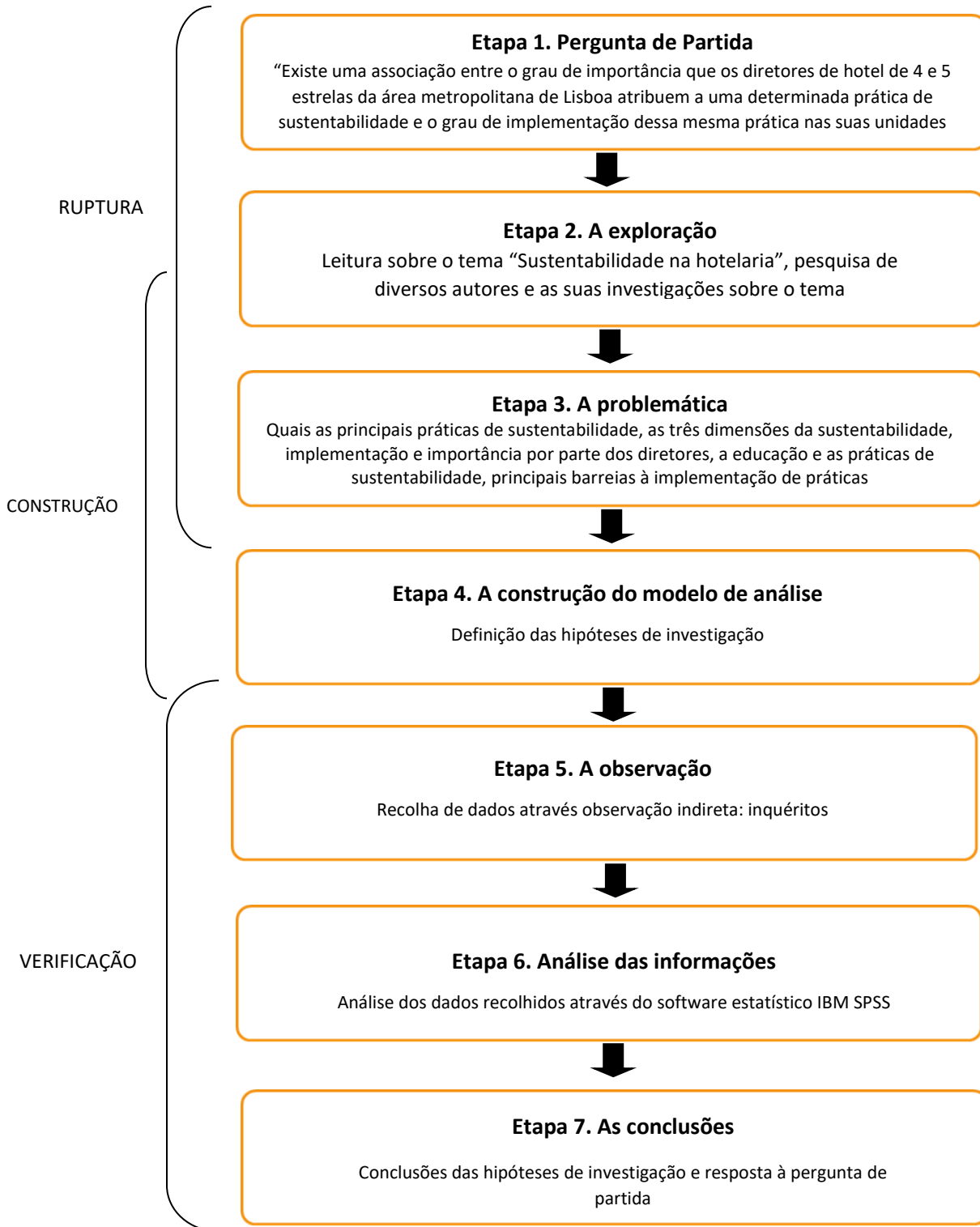
## **1.2. Objetivos da investigação**

Em função da pergunta de partida definiu-se o objetivo geral da investigação, assim como os objetivos específicos. O objetivo geral desta dissertação é analisar se o grau de importância que os diretores dos hotéis de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa atribuem às práticas de sustentabilidade está associado ao grau de implementação dessas mesmas práticas de sustentabilidade nas suas unidades hoteleiras. Neste sentido, foram definidos um conjunto de objetivos específicos de modo a compreender o contexto geral do estudo:

- 1- Analisar se existe uma associação entre o grau de importância que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade e o grau de implementação dessa mesma prática nos seus hotéis;
- 2- Analisar quais são as principais barreiras à implementação de práticas de sustentabilidade nas unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa;
- 3- Analisar se os diretores concordam que a pandemia Covid-19 é uma oportunidade para introduzir mais práticas de sustentabilidade.

A presente investigação foi desenvolvida com base no modelo de Quivy e Campenhoudt (1995), o qual se desenrola ao longo de sete etapas de investigação, como apresentado na seguinte figura:

Figura 2 – Esquema das Etapas do Procedimento



Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt (1995) p. 27

Na primeira etapa, após a escolha do tema “práticas de sustentabilidade na hotelaria”, é desenvolvida a seguinte pergunta de partida: “Existe uma associação entre o grau de importância que os diretores de hotel de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa atribuem a uma determinada prática de sustentabilidade e o grau de implementação dessa mesma prática nas suas unidades hoteleiras?”, a qual constitui o fio condutor do trabalho (Quivy & Campenhoudt, 1995). A segunda etapa é onde o investigador procede à leitura sobre o tema e recolhe informação sobre os diversos autores e os seus estudos, com o intuito de desenvolver uma base teórica, onde é desenvolvida a revisão da literatura que também está incluída na etapa 3, a problemática, que consiste segundo Quivy & Campenhoudt (1995) na abordagem ou perspetiva teórica que o investigador decide adotar para tratar o problema formulado pela pergunta de partida, nomeadamente os principais conceitos teóricos e a descrição das práticas de sustentabilidade na hotelaria, o estudo das três dimensões da sustentabilidade, a importância da educação para a sustentabilidade na hotelaria, a importância e implementação das práticas de sustentabilidade por parte dos diretores, as principais características da sustentabilidade hoteleira em Portugal, perceber quais são as principais barreiras na implementação de práticas de sustentabilidade, perceber como a pandemia do vírus COVID-19 afetou a sustentabilidade hoteleira e averiguar se os diretores concordam que a pandemia Covid-19 é uma oportunidade para introduzir mais práticas de sustentabilidade.

Através da problemática desenvolvida foi construído o modelo de análise, que corresponde à etapa 4, onde foram desenvolvidas as hipóteses de investigação. Na etapa número 5, a observação, o investigador utiliza uma abordagem indireta através da realização de inquéritos aos diretores de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa, com o objetivo de recolher o máximo de dados possível. De seguida será realizada a análise dos dados recolhidos com recurso ao software estatístico de programação IBM SPSS *statistics 27*, correspondente à etapa número 6, com o intuito de verificar se as informações recolhidas correspondem às hipóteses de investigação, ou seja o primeiro objetivo desta etapa de análise é uma validação empírica, o segundo objetivo corresponde a interpretar os factos inesperados e rever hipóteses para que nas conclusões (etapa número 7) o investigador possa além de mostrar os resultados obtidos, sugerir aperfeiçoamentos do seu modelo de análise e propor futuras investigações (Quivy & Campenhoudt, 1995).

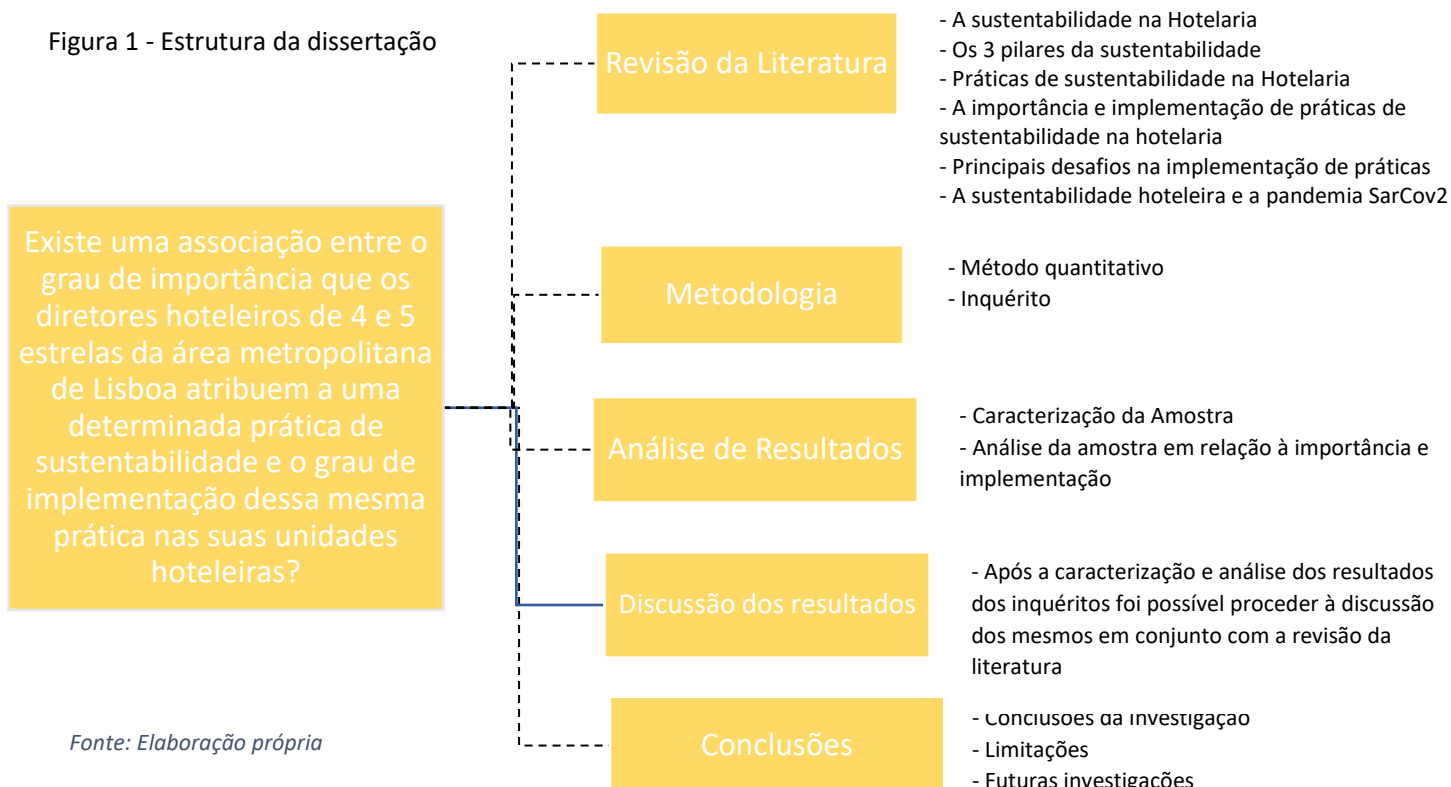
### **1.3. Estrutura da dissertação**

A presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos. No primeiro capítulo introduz-se o trabalho, enquadrando-se a sua temática, a pergunta de partida, os objetivos

gerais e específicos e a estrutura da dissertação. No segundo capítulo é desenvolvida a revisão da literatura, que permite uma análise teórica e conceptual da sustentabilidade na hotelaria com base em fontes secundárias, assim como a apresentação de estudos e análises já realizados por diversos autores e especialistas da área. Este capítulo divide-se em seis subcapítulos. No primeiro é desenvolvido o tema da sustentabilidade na hotelaria, a sua importância, a definição e complexidade do conceito de sustentabilidade. No segundo subcapítulo incide sobre os três pilares da sustentabilidade (económico, social e ambiental), a importância de desenvolver práticas de sustentabilidade assente nas três dimensões da sustentabilidade. O terceiro subcapítulo é as práticas de sustentabilidade na hotelaria, seguido do quarto que consiste na importância e implementação de práticas de sustentabilidade na hotelaria. O quinto subcapítulo é composto pelos principais desafios na implementação de práticas de sustentabilidade na hotelaria e a relação entre a educação e a sustentabilidade hoteleira. Por último, o subcapítulo seis incide sobre um tema atual que é a pandemia SARS-CoV-2 e a sustentabilidade na hotelaria, nomeadamente o impacto que a pandemia teve sobre o turismo e a hotelaria.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia, onde o investigador apresenta os materiais e métodos utilizados para responder à questão de investigação, o inquérito e a sua estrutura. No quarto capítulo é apresentada a análise dos resultados. O capítulo cinco corresponde à discussão dos resultados, e por último o capítulo seis, a conclusão, onde é referido as principais conclusões da investigação, a resposta à pergunta de partida, assim como as limitações encontradas e sugestões para futuras investigações.

Figura 1 - Estrutura da dissertação



Fonte: Elaboração própria

## Capítulo II – Revisão da Literatura

### 2.1. A sustentabilidade na Hotelaria

O conceito de “turismo sustentável” surgiu ao relacionar-se o planeamento turístico com os princípios do Relatório de Brundtland de 1987, onde este define desenvolvimento sustentável como um modelo de desenvolvimento que "responda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras darem resposta às suas próprias necessidades" (Agência Portuguesa do Ambiente, 2020).

É importante que o conceito de sustentabilidade relacionado com o turismo/hotelaria seja definido e interpretado de forma clara para que possa ser implementado e desenvolvido corretamente, o que infelizmente muitas vezes não acontece (Melissen, 2013). Um desafio contínuo enfrentado por estudantes de hotelaria e turismo, formuladores de políticas e profissionais do setor é lidar com a complexa questão da sustentabilidade (Lim, 2016). O conceito de turismo sustentável e sustentabilidade no turismo são muitas vezes confundidos (Melissen, 2013). O turismo sustentável é um conceito que envolve todas as dimensões da sustentabilidade, a ambiental, económica, sociocultural e político-institucional. É a atividade em que os recursos naturais, históricos e culturais destinados ao turismo são preservados para uso contínuo tanto no presente como no futuro e ao mesmo tempo é assegurada a satisfação dos turistas e das comunidades locais, as necessidades socioeconómicas das regiões recetoras e os benefícios são distribuídos por toda a sociedade e por todos os *stakeholders* de forma justa (Organização Mundial Turismo, 2019). O conceito de sustentabilidade sem o conceito de desenvolvimento não faz sentido porque as sociedades e ecossistemas estão em constantes mudanças e desenvolvimento (Melissen, 2013). Por exemplo o ecoturismo não constitui necessariamente um turismo sustentável, uma vez que, se determinada prática ou empreendimento ecoturístico, que tenha uma estratégia assente na proteção do ambiente e no crescimento económico do PIB de uma região, mas que, por outro lado, oprime ou marginaliza as comunidades locais onde a atividade se desenvolve, não se pode denominar como sendo sustentável. O mesmo é válido para outras designações igualmente difundidas como o turismo alternativo, turismo ecológico, turismo verde, turismo rural, entre outras (Korossy, 2008). O público em geral confunde sustentabilidade com conservação da natureza, e muitas vezes a proteção do meio ambiente é utilizada como um fator para testar a sustentabilidade de um destino, o que não é correto (Cordeiro & Körössy, 2018).

Segundo Brito-Henriques (2020) o modelo atual de turismo prioriza o crescimento e não é sustentável, é necessário uma mudança, medidas mais sustentáveis e alterações na estrutura do turismo. Para que ocorra um decrescimento equitativo e sustentável no turismo, este deve ser redefinido e redesenhado para reconhecer, priorizar e colocar os direitos das comunidades locais acima dos direitos dos turistas de férias e dos direitos das empresas de turismo de obterem lucros (Higgins-Desbiolles, Carnicelli, Krolikowski, Wijesinghe, & Boluk, 2019).

Alameeri, & Ajmal, & Hussain, & Helo (2018) referem ainda que existem cinco dimensões da sustentabilidade no setor hoteleiro (funcionários, clientes, sociedade, fornecedores e os acionistas) e que a sustentabilidade hoteleira pode ser alcançada através da gestão das relações entre todas as partes interessadas das diferentes dimensões.

A hotelaria possui um peso muito elevado no turismo, não só por de ser uma das atividades que mais gera receitas e empregos, mas também pela dimensão que a atividade atinge uma vez que engloba diferentes ramos (Sousa & Eusébio, 2013). É igualmente importante referir que o turismo é, segundo alguns autores, um dos setores que mais contribui para a degradação ambiental (Ferreira, Pereira, & Simões, 2021), e a hotelaria uma atividade muito intensa no uso de energia, água, produtos não duráveis e na potencial libertação de emissões tóxicas no ar, solo e água (Sakshi, Shashi, Cerchione, & Bansal, 2020). Deste modo é urgente e necessário que as empresas hoteleiras estabeleçam metas e implementem ações assentes na sustentabilidade (Sousa & Eusébio, 2013). As consequências negativas resultantes do setor hoteleiro não são apenas a nível ambiental, mas também a nível social e económico. É fundamental desenvolver estratégias de turismo sustentáveis assentes nos três níveis da sustentabilidade e alinhar essas estratégias com processos de gestão holísticos, incorporando e interligando toda a estrutura e cultura organizacional, englobando todos os participantes da cadeia de valor, clientes, colaboradores e fornecedores (Amado dos Santos, Mexas, & Meirino, 2016).

## **2.2. Os três pilares da sustentabilidade**

“Os princípios da sustentabilidade referem-se aos aspetos ambientais, económicos e socioculturais do desenvolvimento turístico, e é preciso estabelecer um equilíbrio adequado entre essas três dimensões, de modo a garantir a sua sustentabilidade a longo prazo” (Organização Mundial do Turismo, 2019, p. 1).

Ao descrever as três dimensões, os autores Cordeiro & Körössy (2018) referem que a dimensão económica promove uma gestão eficiente de todas as atividades económicas, centra-se essencialmente na viabilidade das empresas. A sustentabilidade social, tem como base o

respeito dos direitos humanos e a igualdade de oportunidades para todos os indivíduos da sociedade. Requer uma distribuição justa dos benefícios, e tem como objetivo a redução da pobreza. Dedicar-se principalmente às comunidades locais e à manutenção e reforço dos sistemas de subsistência bem como ao reconhecimento e respeito das diferentes culturas, com o objetivo de eliminar qualquer forma de exploração. A dimensão ambiental envolve a conservação e gestão dos recursos, especialmente os não renováveis, e na implementação de ações para reduzir a contaminação do ar, da terra e da água, e para conservar a diversidade biológica e o patrimônio natural (Cordeiro & Körössy, 2018).

Segundo a Organização Mundial do Turismo (2019), o turismo sustentável deve fazer o uso eficiente dos recursos ambientais que constituem o desenvolvimento turístico, mantendo processos ecológicos e ajudando a conservar o patrimônio natural e a biodiversidade. Deve igualmente respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades locais e garantir operações económicas viáveis e de longo prazo, proporcionando benefícios socioeconómicos a todos os *stakeholders*. Assim como criar oportunidades estáveis de emprego e serviços sociais para as comunidades anfitriãs. Ou seja, englobar as três dimensões da sustentabilidade.

O pilar ambiental da sustentabilidade é frequentemente visto como o mais importante, o que é um problema recorrente nos estudos desenvolvidos na área do turismo e nas práticas de sustentabilidade desenvolvidas pelo setor hoteleiro, que dão ênfase à dimensão ambiental, não sendo capaz (ainda) de aplicar uma sistemática e uma abordagem holística que aborde todas as interações sócio-ecológicas-econômicas relevantes (Melissen et al., 2016; Xu & Gursoy, 2015).

Ao estudar e abordar a sustentabilidade no turismo e na hotelaria, surgiu ainda uma outra abordagem e ponto de vista, referida por diversos autores, que é a *Strong Sustainability*, ou sustentabilidade forte. Esta abordagem implica mudanças radicais no comportamento da sociedade e do consumidor de forma a reduzir o consumo geral (Nikolaou & Tsalis, 2020). Do ponto de vista do paradigma de *strong sustainability* o objetivo central da sustentabilidade é proteger e manter o capital natural crítico, o capital natural é considerado “crítico” uma vez que desempenha funções essenciais para a sobrevivência e o bem-estar humano, e as perdas desse capital natural são potencialmente irreversíveis (Bennich, Belyazid, Stjernquist, Diemer, Seifollahi-Aghmiuni, & Kalantari, 2021). Uma solução para alcançar um consumo sustentável forte, seria uma abordagem na economia de decrescimento, propondo alguns limites para que as sociedades atendam às suas necessidades (Nikolaou & Tsalis, 2020). O capital natural e o artificial são complementares, ao invés de substituíveis. Décadas de crescimento económico e populacional aumentaram o capital gerado pelo homem a tal ponto que o capital natural tornou-

se maioritariamente o fator que limita a geração de bem-estar. Podemos dar como exemplo a captura de peixes, onde devido à pesca excessiva, hoje é limitada pela população de peixes e não pelo número de barcos de pesca (Bjørn & Røpke, 2018).

Assim, o conceito de *Strog sustainability* envolve a existência e progresso contínuos da sustentabilidade, o que requer uma abordagem holística por parte do turismo para gerir questões de sustentabilidade, como ações contínuas para resolver problemas existentes e não resolvidos relacionados à sustentabilidade e para capitalizar oportunidades que melhorem resultados sustentáveis (Lim, 2016). Bennich et al. (2021) refere ainda que o paradigma de sustentabilidade forte desafia as narrativas dominantes em torno da mudança tecnológica como capazes e apropriadas para abordar as questões da sustentabilidade e também questiona o papel do crescimento económico como meio de facilitar a mudança em direção à sustentabilidade. Em vez disso, a *strong sustainability* realça os limites e impactos adversos do crescimento acelerado no uso de materiais e energia.

Segundo Jones, Hillier, & Comfort (2016) o crescimento económico é incompatível com o conceito de consumo sustentável, uma vez que os padrões de consumo que caracterizam a sociedade ocidental moderna são insustentáveis, porque dependem muito de recursos finitos e produzem custos ambientais inaceitáveis. Para construir um mundo justo e sustentável, é cada vez mais claro que o modelo de crescimento económico baseado no consumo não pode ser aplicado globalmente sem causar múltiplos impactos ambientais.

As principais cadeias presentes na hotelaria declaram um compromisso corporativo com programas de sustentabilidade, no entanto, em relação ao paradigma de *strong sustainability*, o qual poderá exigir uma desaceleração do crescimento económico contínuo na hotelaria, é difícil aceitar que os principais participantes do setor de hotelaria atualmente tenham algum interesse ou compromisso profundo. De facto diversos autores atualmente encontram pouco “apetite” corporativo ou do consumidor para um futuro mais genuinamente sustentável, e este é um dos problemas, o qual reflete o pensamento predominantemente dominante na economia ortodoxa de que o crescimento é bom e que há pouco entusiasmo para promover ou avançar para um sistema económico que não promova o crescimento (Jones et al., 2016). O debate atual sobre o turismo está a levantar novas questões sobre a sustentabilidade do turismo e os limites do seu crescimento, enfatizando a necessidade urgente de equilibrar os seus impactos económicos sociais e ambientais. É necessário que ocorra uma mudança de pensamento e de padrões de consumo (Jones et al., 2016).

A abordagem do *triple bottom line (TPL)* é uma visão multidimensional da sustentabilidade, a qual engloba os três pilares da sustentabilidade: o pilar económico (financeiro), o pilar social (equidade) e o pilar ambiental (ecológico) como é explicado por Savitz & Weber (2006) no artigo de Stylos & Vassiliadis (2015). Segundo o *TPL* a sustentabilidade deve ser desenvolvida aplicando práticas que englobem o conjunto das três dimensões da sustentabilidade (Bui & Filimonau, 2021). Ou seja, as práticas de sustentabilidade e os resultados dos negócios devem ser baseados não apenas no crescimento económico, mas também nos critérios de integridade ambiental e equidade social, assim como as suas inter-relações (Stylos & Vassiliadis, 2015). Segundo Bui & Filimonau (2021) é fundamental definir metas de longo prazo e introduzir medidas adequadas que permitam uma transição contínua em direção ao equilíbrio das três dimensões. Referem ainda que promover a sustentabilidade assente no *TBL* torna-se ainda mais importante com a pandemia Covid-19, a qual beneficiou o meio ambiente, mas exerceu um impacto prejudicial no bem-estar social e no desenvolvimento económico (Bui & Filimonau, 2021).

Posto isto, as organizações devem assumir a liderança na construção de sociedades economicamente viáveis, socialmente justas, culturalmente compatíveis e ambientalmente responsáveis (Amado dos Santos, Méxas, Meiriño, Sampaio, & Costa, 2020). É necessário desenvolver um equilíbrio entre o desempenho económico eficiente das unidades hoteleiras e a implementação de práticas responsáveis com o meio ambiente (Rosa & Silva, 2017).

Para Stylos & Vassiliadis (2015) o desenvolvimento sustentável do turismo e a implementação de medidas assentes no *triple bottom line* devem ser o caminho a seguir, uma vez que a cooperação é a chave para atingir um desenvolvimento sustentável do turismo e da hotelaria.

### **2.3. Práticas de Sustentabilidade na Hotelaria**

A adoção de práticas de sustentabilidade e de gestão ambiental na hotelaria e no turismo surgiu como uma ferramenta de controle com o objetivo de evitar danos e aprimorar o desempenho económico e ambiental da organização ou destino, bem como a sua relação com os fornecedores, consumidores, funcionários, acionistas e órgãos reguladores de políticas ambientais (Amazonas, Andrade, & Silva, 2018). Os motivos iniciais para um hotel tornar-se verde foram as pressões a nível governamental e o desejo de preservar os recursos através da conservação de resíduos, energia e água (Berezan, Raab, Yoo, & Love, 2013). As práticas de sustentabilidade são essenciais pois o turismo nos seus diversos segmentos é muito poluidor,

especialmente quando é desenvolvido sem planeamento e com foco apenas no retorno económico imediato (Amazonas et al., 2018).

A partir de 1990, a indústria hoteleira começou a implementar medidas de proteção ambiental, mas foram principalmente as grandes empresas, à semelhança de outros setores de atividade, que tomaram a iniciativa. As grandes cadeias hoteleiras, como a Hilton International, InterContinental Hotel Group, Accor, entre outras, demonstraram alguns sinais de preocupação com o meio ambiente. A International Hotels Environment Initiative (IHEI), foi fundada em 1992 pelas maiores cadeias hoteleiras internacionais, onde desde cedo revelou ser uma organização pró-ativa na aplicação de práticas ambientais nas unidades hoteleiras. As principais áreas que engloba são a gestão do consumo energético, do consumo de água, de resíduos, materiais tóxicos, o ruído, o impacto paisagístico e a adoção de uma política de compras orientada para o ambiente (Sousa & Eusébio, 2013). Das inúmeras práticas sustentáveis referidas por diversos autores, as mais comuns são a reciclagem, a diminuição do desperdício, o controlo de luzes, a introdução de painéis solares, a diminuição da troca de toalhas e lençóis, a compra de produtos locais, a consciencialização dos funcionários e dos clientes a adotarem práticas verdes, o reaproveitamento de produtos, o controlo e reaproveitamento de água, a participação em atividades sociais e ações de voluntariado, formação dos colaboradores, investimento em tecnologias e softwares que promovam a melhoria da *performance* económica, entre outras (Ferreira et al., 2021; Amazonas et al., 2018; Sousa & Eusébio, 2013; Amado dos Santos et al., 2020; Viegas, 2008; Dani & Tiwari & Negi, 2020; TecnoHotel Portugal, 2021).

Algumas práticas de sustentabilidade na hotelaria são obrigatórias por lei outras são voluntárias. De entre os instrumentos de turismo sustentável aplicados voluntariamente pelos hotéis, os mais comuns são os códigos de conduta, as boas práticas ambientais, as eco-etiquetas, os Sistemas de Gestão Ambiental (SGAs) e os indicadores ambientais (Viegas, 2008).

Algumas práticas de sustentabilidade nos hotéis são baseadas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os ODS são constituídos por 17 metas e 169 metas específicas que estabelecem as prioridades para o desenvolvimento sustentável, estas são acordadas pela Assembleia Geral das Nações Unidas e adotados pelos líderes de 193 estados-membros. Os principais participantes do setor têm adotado cada vez mais estratégias de sustentabilidade corporativa, destinadas a gerir os impactos no meio ambiente, na sociedade e na economia. Muitas das grandes empresas apresentam relatórios anuais que descrevem os objetivos estratégicos sustentáveis realizados (Amado dos Santos et al., 2020).

Existem ainda os *Ecolabels*, que são rótulos ecológicos utilizados como um instrumento político (voluntário), relevantes para setores que estão sujeitos a pouca regulamentação ambiental por parte das autoridades públicas, como é o caso do setor do turismo (Buunk & Wert, 2019). Um exemplo de um *ecolabel* é o Green Key. Este é um rotulo ecológico internacional, usado no setor de turismo para mostrar que as empresas se esforçam mais do que o exigido por lei para serem ambientalmente sustentáveis. No panorama internacional, o Green Key está presente em 65 países, integrando uma rede com 3200 estabelecimentos turísticos (Ferreira et al., 2021). O certificado ou selo da Green Key é emitido por uma organização não governamental sem fins lucrativos e pode ser adotado voluntariamente (Buunk & Wert, 2019). Segundo Alameeri et al., (2018) muitas organizações de turismo adotam também práticas de turismo sustentável usando os critérios do *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC) ou Conselho Global de Turismo Sustentável para avaliar as suas práticas de sustentabilidade. O CGST estabelece padrões globais de sustentabilidade, conhecidos como critérios. Estes critérios estão organizados em quatro pilares, a responsabilidade social, a responsabilidade ambiental, os impactos económicos e os impactos culturais do turismo. Outro exemplo de critérios de turismo sustentável são os padrões da *Green Globe International*, os quais são reconhecidos pelo GSTC. *Green Globe International* é um membro afiliado da Organização Mundial de Turismo, o qual fornece uma avaliação estruturada do desempenho da sustentabilidade e das práticas de sustentabilidade das empresas de viagens e turismo, assim como os participantes da cadeia de valor.

Outro programa de sustentabilidade a destacar é o “Programa Planeta 21” desenvolvido pela Accor Hotels, uma das maiores redes hoteleiras do mundo, presente em 94 países com 3.792 estabelecimentos (Amado dos Santos et al., 2016). Este programa tem como objetivo incentivar práticas de sustentabilidade junto dos clientes dos hotéis Accor e da comunidade, envolvendo todos os colaboradores, clientes, *partners*, fornecedores e comunidades locais. Cada uma das unidades hoteleiras da cadeia deverá implementar medidas de sustentabilidade, alinhadas com a política central e com rigorosas ferramentas de controlo de resultados de modo a serem monitorizadas. A cadeia internacional ao conhecer os resultados de cada um dos seus hotéis consegue aperfeiçoar os projetos que estão a decorrer e a desenvolver novos programas que contribuam para um desenvolvimento mais sustentável. As principais práticas de sustentabilidade deste programa são reutilizar as toalhas de banho, com o intuito de poupar água e energia no serviço de lavandaria, onde 50% do total dessas poupanças reverte para projetos de agro-florestação, programas específicos em cada hotel que permitam reduzir o desperdício alimentar, doar os produtos alimentares não usados, fornecer as cozinhas das unidades hoteleiras com produtos locais ou com cadeias de abastecimento curtas ou muito

curtas, hortas urbanas para a plantação de diversos produtos frescos e biológicos, eliminar todos os artigos de plástico de uso único até ao final de 2022, onde além de eliminar todos as palhinhas de plástico, agitadores de bebidas e cotonetes, são eliminados também copos e *amenities* de higiene pessoal de plástico de uso único e todos os restantes artigos de plástico descartáveis de quartos, áreas de reuniões, restaurantes e de todas as áreas de atividades e lazer, implementar instalações energéticas 100% renováveis, substituir as luzes convencionais por luzes LED de baixo consumo, ou a utilização de produtos de limpeza e *amenities* amigos do ambiente, entre outras. Um dos principais objetivos do Grupo Accor é contribuir para uma mudança positiva de mentalidades a nível global, através da lógica “3R”: reduzir, reutilizar e reciclar (TecnoHotel Portugal, 2021). A Accor concentra o seu desenvolvimento sustentável focando-se nos seus colaboradores, nos seus parceiros, nos seus clientes, nas comunidades, na comida e na construção dos hotéis (Accor, 2021).

O crescente crescimento da indústria do turismo deu mais visibilidade aos seus impactos ambientais e aumentou as preocupações dos hóspedes sobre como o setor do turismo está a lidar com este problema. Deste modo a indústria hoteleira passou a desenvolver e a implementar ferramentas de base voluntária com o objetivo de reduzir os seus impactos ambientais e satisfazer a procura do mercado por hotéis ambientalmente responsáveis (Preziosi, Tourais, Acampora, Videira, & Merli, 2019). Diversos autores referem que as práticas de sustentabilidade na hotelaria têm um impacto positivo na satisfação do consumidor. A implementação de medidas sustentáveis de forma cuidada e eficiente, em geral aumenta a satisfação do cliente (Koch, Gerdt, & Schewe, 2020). O comportamento sustentável pode ser incluído na formulação das estratégias da empresa. De acordo com o relatório de 2019 da *Fairmont Luxury Insights*, 78% dos viajantes de luxo dizem que é importante as unidades hoteleiras adotarem práticas ambientalmente sustentáveis (Amatulli, Angelis, & Stoppani, 2021). Segundo os autores Berezan et al. (2013) os hóspedes do hotel estão dispostos a pagar um “prémio” diário em níveis diferentes por práticas de hotelaria ecologicamente corretas. Os autores Buunk & Wert (2019) referem que os hotéis ao adquirirem *Ecolabels* podem publicitar e mostrar aos clientes que se preocupam com medidas sustentáveis e que promovem estas. Estes autores mencionam ainda que num estudo realizado, apurou-se que mais de metade dos estabelecimentos de turismo que adquiriram um *Ecolabel* obtiveram uma redução de custos, e que reduzem igualmente os custos de pesquisa para os consumidores que procuram este tipo de estabelecimento. Quanto mais os hóspedes do hotel forem capazes de perceber e valorizar o compromisso do hotel com a sustentabilidade, maiores serão os resultados em termos de

satisfação e disposição a pagar, devolução e divulgação boca a boca positiva das medidas de sustentabilidade (Preziosi et al., 2019).

Stylos & Vassiliadis (2015) realçam que uma verdadeira sustentabilidade só pode ser alcançada se todos os membros de uma cadeia de valor executarem práticas sustentáveis, ou seja, todas as partes interessadas devem considerar a sustentabilidade como importante, a fim de trazer uma estratégia holística e sustentável para o turismo e a hotelaria. Para tal, a seleção de “fornecedores sustentáveis” é um dos primeiros passos para adquirir uma cadeia de valor sustentável. Para atingir a meta de trabalhar com uma base de fornecedores orientada para a sustentabilidade, uma empresa pode pressionar os fornecedores existentes a alcançarem um nível mais alto de sustentabilidade ou apenas trabalhar com fornecedores que apliquem os padrões de sustentabilidade da empresa. Os hotéis podem também implementar uma política de compras sustentáveis e utilizar essa política no processo de seleção de fornecedores (Xu & Gursoy, 2015). Os hotéis, por terem um peso relevante na cadeia de valor do turismo, devem assumir o papel de protagonistas e ser um exemplo no estabelecimento de uma cultura organizacional sustentável (Amado dos Santos et al., 2020).

#### **2.4. A Importância e implementação de práticas de sustentabilidade na hotelaria**

A implementação de práticas de sustentabilidade nos hotéis está relacionada com as atitudes dos diretores e gestores hoteleiros (Saenyanupap, 2011). Segundo Silveira de Senna & Valtuille (2020) os gestores hoteleiros são um fator importante de mudança, na implementação e adequação de medidas sustentáveis dentro do meio hoteleiro, assim como o turista, na sua preferência por meios que garantam a qualidade do alojamento e o respeito do meio ambiente. O apoio dos gestores de topo é fundamental para a consciência organizacional e para a compreensão e implementação de práticas de sustentabilidade (Saenyanupap, 2011). Foi conduzido um estudo qualitativo em Portugal com recurso a entrevistas semiestruturadas a gestores de hotéis portugueses com certificação Green Key, onde os resultados deste estudo descobriram que a atitude da gestão de topo e a sua perceção da importância das estratégias de sustentabilidade afetam significativamente a prioridade estratégica no seu hotel (Ferreira et al., 2021). O estudo de Saenyanupap (2011) explorou as atitudes dos diretores hoteleiros de Phuket em relação às práticas de sustentabilidade, para tentar perceber se as suas atitudes influenciam ou não a implementação de práticas. Este estudo concluiu que os dois principais fatores que afetam a implementação de práticas de sustentabilidade num hotel são as atitudes do diretor/gestor hoteleiro em relação às práticas de sustentabilidade e o tipo e tamanho do

hotel. Concluiu também que quando os diretores tomam decisões, os fatores mais importantes que influenciam a sua decisão são as suas características demográficas, como a idade, a estabilidade organizacional, a educação e o histórico funcional. Em relação à escolaridade, os gestores de hotéis que tinham alto nível de escolaridade tinham uma maior probabilidade de concordarem que as práticas de sustentabilidade eram compatíveis com a cultura da empresa e importantes. Já os gerentes de hotel com menos educação têm uma maior probabilidade de pensar que os hotéis não precisam de implementar práticas de sustentabilidade.

Os diretores e gerentes de hotéis devem estar cientes de que a implementação de medidas sustentáveis de forma cuidada e eficiente, em geral aumenta a satisfação do cliente (Koch, Gerdt, & Schewe, 2020). Além disso segundo Pillai et al. (2021) aumenta a visibilidade das empresas hoteleiras e permite a redução de custos e uma personalização dos serviços. Sakshi et al. (2020) referem igualmente que implementar iniciativas de preservação ecológica não é meramente uma preocupação ética, mas também vantajoso na redução de custos, na melhoria de eficiência operacional, aumento do lucro e estabilidade financeira de longo prazo, assim como a construção de valor de marca e criação de diferenciação de mercado.

Segundo os autores Nascimento, Cabianca, & Cavenaghi (2020), a desinformação e o desinteresse de vários empreendedores do setor hoteleiro sobre os problemas relacionados ao meio ambiente e à sustentabilidade constituem um entrave ao desenvolvimento sustentável do turismo a partir da hotelaria. Os proprietários ou gerentes de hotéis podem não ter conhecimento suficiente das práticas de sustentabilidade, o que resulta na ausência de prática nos seus hotéis (Saenyanupap, 2011). Um dos desafios que a sustentabilidade do turismo enfrenta é a sua complexidade e dificuldade de compreensão por parte de gestores e políticos, onde a sustentabilidade acaba por ser mais um tema para conferências e um slogan para ativistas ambientais, do que um objetivo a ser realmente perseguido e cumprido (Cordeiro & Körössy, 2018). Muitas unidades hoteleiras dão prioridade ao lucro e ainda não compreendem as vantagens de introduzir um desenvolvimento sustentável nas suas estratégias (Silveira de Senna & Valtuille, 2020).

Um exemplo em Portugal de implementação e importância de sustentabilidade na hotelaria e de práticas de sustentabilidade é o hotel Neya, um projeto hoteleiro inovador ao nível da sustentabilidade, onde considera os impactos ambientais da atividade hoteleira, assim como a vertente social e económica. Este hotel dispõe de um Diretor de Sustentabilidade, Pedro Teixeira, o qual orienta a atividade do hotel através de um Sistema de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança. Este diretor refere ainda que o caminho para um turismo sustentável só

é possível com o envolvimento de todos os colaboradores da hotelaria, assim como das Escolas de Hotelaria, que deverão reforçar os seus conteúdos curriculares com matérias de sustentabilidade (GreenPorpouse, 2021).

O setor do turismo é fundamental para Portugal uma vez que é a maior atividade económica exportadora, atrai milhares de turistas todos os anos, proporcionando receitas e criando mais emprego (Turismo de Portugal, 2020). Antes da pandemia previa-se um aumento do turismo em Portugal nos próximos anos. No entanto, com a pandemia o sector foi um dos mais afetados, registando as maiores quebras de sempre. No total do ano de 2020 e considerando a generalidade dos meios de alojamento, registaram-se 11,8 milhões de hóspedes e 30,4 milhões de dormidas, a que corresponderam reduções de 60,2% e 60,9%, respetivamente (Instituto Nacional de Estatística, 2021).

De forma a combater os impactos negativos no sector, o Turismo de Portugal (2020) definiu que a recuperação do mesmo iria ser assente na sustentabilidade, de forma a permitir não só a resiliência perante futuras crises, como também o retomar da atividade turística sob o compromisso de fazer melhor e com maior segurança, dos pontos de vista económico, social e ambiental. Para tal Portugal apresentou em Outubro de 2020, o “Plano Turismo + Sustentável 20-23”, o qual contempla quatro eixos estratégicos: Estruturar uma oferta cada vez mais sustentável; Qualificar os agentes do setor; Promover Portugal como um destino sustentável; Monitorizar as métricas de sustentabilidade do setor.

“As metas a alcançar em 2023 prendem-se com o incremento de 50% de empreendimentos turísticos com sistemas de eficiência energética, água e gestão de resíduos, a eliminação de plástico de uso único em 50% de empreendimentos turísticos de 4\* e 5\*, 25.000 aderentes ao selo Clean & Safe, 30.000 formados e 1.000 auditados, formação de 50.000 profissionais nas áreas da sustentabilidade e 500 referências internacionais sobre a oferta sustentável em Portugal” (República Portuguesa, 2019, p. 1).

Visto que o turismo tem um peso muito relevante em Portugal e envolve uma especial relação entre consumidores (turistas), comunidades locais e ambiente, este pode contribuir de forma significativa para um desenvolvimento mais sustentável (Viegas, 2008).

Foi conduzido um estudo qualitativo em Portugal com recurso a entrevistas semiestruturadas a gestores de hotéis portugueses com certificação Green Key. Portugal encontra-se na 7ª posição do ranking da Green Key, com 153 estabelecimentos turísticos galardoados em 2020. A principal dificuldade interna identificada em Portugal diz respeito ao envolvimento e sensibilização das pessoas, quer dos colaboradores como dos clientes, conforme refere um dos gestores

entrevistados, “as pessoas e os recursos humanos em Portugal não estão vocacionados para uma área ou para um tema sustentável” e, por isso, têm uma luta diária com as pessoas, para que estas cumpram os requisitos e os objetivos sustentáveis (Ferreira et al., 2021). Outra medida crucial para que as práticas de sustentabilidade na hotelaria sejam realmente cumpridas é o envolvimento dos colaboradores. Estes geralmente têm uma compreensão profunda dos processos de produção, o que os torna particularmente bem posicionados para monitorizar de forma eficiente o cumprimento das diferentes medidas de sustentabilidade estabelecidas. Estudos demonstram que o envolvimento dos colaboradores é influenciado por fatores individuais, como valores e crenças pessoais, e por fatores organizacionais, como o ambiente de trabalho e a cultura organizacional (Zientara & Zamojska, 2018). Deste modo é fundamental investir em formação e envolver os colaboradores numa cultura organizacional assente em estratégias de sustentabilidade, introduzindo práticas sustentáveis ao nível dos colaboradores, como por exemplo um ambiente de trabalho saudável, a oferta de formação em saúde e segurança, horários de trabalho que estejam de acordo com a lei e salários justos, formação de trabalho e formação das medidas de sustentabilidade. É ainda de realçar que os valores da empresa não devem interferir na cultura, costumes e crenças dos colaboradores (Alameeri et al., 2018). Oriade, Osinaike, Aduhene, & Wang (2021) referem que num estudo onde foram inquiridos 607 profissionais da hotelaria, de hotéis da Nigéria e Gana, os resultados verificaram que a formação e comunicação das práticas de sustentabilidade influencia significativamente a consciência de sustentabilidade dos funcionários e a sua motivação para o cumprimento dessas práticas. Deste modo é fundamental que as empresas hoteleiras promovam e divulguem as suas políticas ambientais por meio dos diversos canais de comunicação interna. As estratégias ambientais requerem uma comunicação fluida entre as funções, departamentos e limites organizacionais (Zientara & Zamojska, 2018).

Outro dos desafios mencionado pelos gestores de hotéis em Portugal é a exigência de investimentos económicos substanciais para implementarem algumas práticas, assim como a localização, as características do edifício e o espaço disponível condicionam a logística da implementação de práticas de sustentabilidade, como por exemplo a instalação de painéis solares. Em relação às dificuldades externas, foi apontado a falta de fornecedores sustentáveis e a escassez de produtos sustentáveis, ecológicos e locais. O estudo também conclui que é difícil conscientizar as pessoas para com o compromisso ambiental, e deste modo os autores referem que é fundamental que o governo intensifique os seus esforços para aumentar a consciência ambiental do público em geral e introduza planos de incentivos para encorajar as práticas ambientais dos hotéis em Portugal (Ferreira et al., 2021).

Os estudos que têm sido realizados a nível internacional, e no caso particular de Portugal, demonstram que, apesar de existir uma maior consciencialização por parte dos responsáveis das unidades hoteleiras a adotarem práticas de sustentabilidade, ainda há espaço para grandes melhorias neste domínio (Sousa & Eusébio, 2013). Ainda existem poucos estudos sobre a sustentabilidade hoteleira em Portugal. De facto, a pesquisa neste assunto em Portugal é relativamente recente e limitada, representando uma oportunidade de estudo (Ferreira et al., 2021).

É importante realizar mais estudos no âmbito da sustentabilidade em Portugal, de forma a melhorar, incentivar e contribuir para a implementação e eficiência da mesma.

## **2.5. Principais desafios na implementação de práticas de sustentabilidade na hotelaria**

A implementação de práticas de sustentabilidade no turismo e na hotelaria é fundamental, como já foi referido anteriormente, no entanto, é frequente existir uma “luta” por parte das empresas para abordar a questão da sustentabilidade devido a limitações inerentes de fazer sacrifícios económicos, ambientais e sociais (Lim, 2016).

No estudo de Saenyanupap (2011), os gerentes de hotéis referem que as principais barreiras a tentarem implementar práticas de sustentabilidade são os altos custos associados, a falta de recursos financeiros e a falta de equipamentos e instalações. Sakshi et al. (2020) referem que as limitações de recursos financeiros e o conhecimento inadequado da sustentabilidade constituem dois dos principais obstáculos que as unidades hoteleiras enfrentam durante a implementação de programas de sustentabilidade. Embora a necessidade de um modelo sustentável do turismo seja um consenso e muitos governos nacionais e autoridades locais já tenham dedicado algum tipo de atenção ao tema, isso não significa que esteja a ser realmente implementado na prática. Com efeito, apesar das afirmações em contrário, uma aplicação prática e ampla de uma política de turismo em todos os âmbitos ainda não acontece. O que existe, portanto, segundo os autores Presenza, Petruzzelli, & Natalicchio (2019) é um grande gap entre a doutrina da sustentabilidade e a sua aplicação no mundo real. A sustentabilidade por vezes é discutida, mas depois não é realmente desenvolvida e implementada (Cordeiro & Körössy, 2018). O governo também é um ator importante na introdução e cumprimento das práticas de sustentabilidade. Segundo os autores Asadi et al. (2020) as regulamentações ambientais são consideradas como um fator significativo na promoção da inovação sustentável. Com base na investigação realizada e mencionada no artigo, os autores referem que as

regulamentações ambientais estabelecidas pelo governo podem permitir que as organizações sejam pró-ativas e encorajá-las a abraçar novas ideias e pensamentos criativos direcionados para a sustentabilidade, e ainda que o governo deve determinar e emitir regulamentos com padrões detalhados para os hotéis, assim como demonstrar compromisso, fazer políticas e iniciar ações que envolvam o setor da hotelaria e do turismo na adoção de práticas de inovação verde de forma a garantir o crescimento sustentável das unidades hoteleiras. O desenvolvimento do turismo sustentável requer também a participação informada de todos os *stakeholders* relevantes, bem como a forte liderança política para garantir uma ampla participação e construção de consenso (Organização Mundial Turismo, 2019).

Na hotelaria existe um grande impasse entre as doutrinas de desenvolvimento sustentável e a sua aplicação na realidade. A formulação de medidas é por vezes influenciada por diversos interesses que muitas vezes não levam em consideração os aspetos ecológicos e sustentáveis, muitos hotéis estão voltados para o lucro e ainda não conseguem ver o desenvolvimento sustentável como um aliado ao seu negócio (Silveira de Senna & Valtuille, 2020). De facto, as empresas na área de hotelaria e turismo “reduzem a sua atenção” quando se fala em sustentabilidade, muitas ainda consideram a sustentabilidade de forma defensiva ou mesmo passiva, como por exemplo, introduzindo relatórios ambientais, usando o “discurso verde” nas suas comunicações ou desenvolvendo iniciativas isoladas para reduzir as emissões de CO<sub>2</sub>, não se comprometendo realmente (Presenza et al., 2019). A desinformação e o desinteresse de vários empreendedores do setor hoteleiro sobre os problemas relacionados ao meio ambiente e à sustentabilidade constituem assim um outro entrave ao desenvolvimento sustentável do turismo a partir da hotelaria (Nascimento, Cabianca, & Cavenaghi, 2020). Outro desafio é que muitos hotéis simplesmente desejam evitar desafios legais, e não têm motivação e iniciativas próprias (Melissen, 2013).

O crescimento excessivo do turismo originou a escassez na implementação de medidas assentes num desenvolvimento sustentável, uma vez que este foi visto como o salvador de muitas comunidades em todo o mundo devido à sua capacidade de proporcionar moeda forte, novos rendimentos e empregos, o que fez com que muitos destinos tenham sido “apanhados” de surpresa ao lidar depois com os impactos adversos do turismo nos recursos naturais, sociais e culturais, não conseguindo aplicar medidas apropriadas, colocando a sustentabilidade de parte (Choi & Sirakaya, 2005).

Embora muitos estudos tenham contribuído com soluções promissoras para as questões de sustentabilidade na hotelaria e no turismo, eles permanecem por vezes limitados a definições

conceituais. Frequentemente é um desafio para as organizações em geral, incluindo os hotéis e empresas do setor do turismo, conseguirem encontrar um equilíbrio na gestão do bem-estar econômico, ambiental e social de todas as partes interessadas (Lim, 2016).

Por outro lado, há um número crescente de empresas que realmente “abraçam” a sustentabilidade e integram a “inovação verde” em todo o seu modelo de negócio, olhando para a sustentabilidade como uma oportunidade na qual uma empresa pode construir uma vantagem competitiva. No entanto, muitas vezes, isso requer mudanças estruturais e complexas dos negócios e das estratégias existentes, abrindo assim as portas para uma série de questões que levantam diferentes incertezas (Presenza et al., 2019), nomeadamente em termos de custos, padrões e resultados, o que dificulta a sua realização (Horng, Liu, Chou, Tsai, & Hu, 2018). A introdução de tecnologias limpas nos processos envolvidos de cada unidade hoteleira consiste numa das grandes dificuldades enfrentadas para a implementação de novas medidas de sustentabilidade. De um modo geral, as tecnologias têm um custo elevado de aquisição e instalação. Além disso, o retorno financeiro do investimento, na maioria das vezes é mais lento do que o negócio pode suportar, tornando-se economicamente inviável (Nascimento et al., 2020). No entanto, o autor Pillai et al. (2021) salienta que o investimento por parte dos hotéis em tecnologias de *Hospitality 5.0* poderá ser importante para aumentar a confiança dos clientes, uma vez que a adoção de tecnologias de automatização e tecnologia móvel ajuda não só a manter distância social, como protege a saúde e a segurança dos funcionários e clientes, permitindo a simplificação e eliminação de diferentes ações. Além disso aumenta a visibilidade das empresas hoteleiras e permite a redução de custos e uma personalização dos serviços.

Os consumidores também podem ser vistos como outro desafio na implementação de medidas sustentáveis. Estes parecem estar cada vez mais conscientes das mudanças climáticas e da sua contribuição ativa para as mudanças climáticas no seu papel de turistas (Osti & Goffi, 2021). No entanto, segundo estudos menos recentes (de 2009), o aumento da consciência e da atitude não constitui o aumento da mudança comportamental. O *gap* entre o comportamento e consciência do turista e a atitude está associada a uma série de barreiras pessoais e psicológicas que restringem o comportamento pró-ambiental. Essas barreiras estão enraizadas em crenças e opiniões sociais individuais compartilhadas e são usadas como ferramentas de justificação da inação. Um dos motivos mais comuns apontados pelas pessoas é a falta de ação política e a participação dos governos. Outra razão universal refere-se quando os indivíduos tendem a acreditar que a contribuição pessoal não levará a resultados substanciais, visto que ninguém está disposto a mudar, a contribuição pessoal torna-se para elas sem sentido. Outra barreira diz respeito às normas e expectativas sociais, onde viajar é considerado um direito pessoal. Além

disso, as pessoas usam motivos como ceticismo, desconfiança e fatalismo para justificar a falta de mudança. A falta de motivação, bem como a busca do interesse próprio e do conforto, servem como validação para não mudar o comportamento em relação às mudanças climáticas (Antimova, Nawijn, & Peeters, 2012).

Estudos mais recentes demonstram que os consumidores estão realmente a ficar mais conscientes e a alterar o seu comportamento para com o ambiente. Estamos a entrar numa fase onde os consumidores procuram um estilo de vida mais equilibrado e sustentável, e procuram hotéis que pratiquem medidas sustentáveis (Osti & Goffi, 2021). Os resultados do estudo realizado pelos autores Amatulli et al. (2021) indicam que, por um lado os clientes de hotéis de luxo estão cada vez mais preocupados com o impacto dos hotéis no ambiente e, por outro lado, esses clientes podem estar à procura de elementos que os diferenciem das ofertas tradicionais. Assim, os hotéis de luxo podem conseguir diferenciar-se, colocando um maior esforço e investimento na sustentabilidade ambiental. Noutros estudos, onde um conjunto de práticas de desenvolvimento sustentável foram analisadas e estudadas em diferentes hotéis, os resultados indicaram que as “práticas verdes” podem levar a uma melhoria económica, aumento da satisfação dos colaboradores e do cliente e até mesmo maior procura do cliente e, como tal, representam oportunidades de negócios interessantes de uma perspetiva financeira (Melissen, 2013). Implementar iniciativas de preservação ecológica não é meramente uma preocupação ética, mas também vantajoso na redução de custos, na melhoria de eficiência operacional, aumento do lucro e estabilidade financeira de longo prazo, assim como a construção de valor de marca e criação de diferenciação de mercado (Sakshi et al., 2020).

Os diretores hoteleiros são também um fator importante de mudança, na implementação e adequação de medidas sustentáveis dentro do meio hoteleiro, assim como o turista, na sua preferência por meios que garantam a qualidade do alojamento e o respeito do meio ambiente (Silveira de Senna & Valtuille, 2020). De facto, o número de consumidores que procuram um estilo de vida mais equilibrado e sustentável está a aumentar muito. Estes consumidores dão importância à saúde holística, crescimento pessoal, vida sustentável, meio ambiente e justiça social global, que priorizam uma sociedade mais sustentável. Como a compra de produtos orgânicos e naturais, produzidos localmente, com certificação ecológica ou produtos de comércio justo, o uso de recursos renováveis, transportes ecológicos, programas de reciclagem, entre outras. Este novo segmento de mercado é conhecido como o segmento de “Estilos de Vida de Saúde e Sustentabilidade”. Esses consumidores dão atenção especial à sua saúde física e mental e valorizam todos os comportamentos que promovam e apoiem o desenvolvimento sustentável do meio ambiente e da sociedade. Estima-se que este segmento seja, de acordo

com o “*Natural Marketing Institute*”, mais de 20% da população dos Estados Unidos e da Europa, e que irá aumentar nos próximos anos (Osti & Goffi, 2021).

Segundo Lim (2016), as dificuldades que se encontram na formulação e implementação de práticas de sustentabilidade na hotelaria e no turismo, podem ser combatidas por meio de (1) educação, como um meio de desenvolver e moldar positivamente as atitudes das pessoas em relação à sustentabilidade e encorajar o comportamento ético e sustentável, (2) pesquisa e desenvolvimento, como um meio de obter uma compreensão de ambientes específicos de hotelaria e turismo, de modo a identificar as melhores estratégias (formuladores de políticas e profissionais) e ferramentas úteis (tecnologia) que podem contribuir para uma maior sustentabilidade e (3) formação, como um meio de aprender, motivar e aprimorar as habilidades adquiridas que facilitam a criatividade.

É fundamental que as organizações de hoje percebam que são responsáveis pelos impactos negativos produzidos a curto, médio e longo prazo, para que estabeleçam estratégias de crescimento orientadas para a sustentabilidade, garantindo um mundo melhor para as gerações futuras (Amado dos Santos et al., 2020).

### **2.5.1. A sustentabilidade Hoteleira e a Educação**

A educação é vista como uma das soluções para a sustentabilidade no turismo e na hotelaria, pois permite passar do “interesse teórico” para o “comportamento específico”, uma vez que os estudantes tornar-se-ão os líderes e os decisores no futuro (Arrobas et al., 2020). Uma das questões mais importantes presentes na educação da hotelaria é orientar os alunos a pensarem de forma inovadora e a refletirem sobre as questões ambientais (Chou, Horng, Liu, & Hsiao, 2019). O futuro da hotelaria e do turismo está nas mãos de líderes capazes de enfrentar os desafios que a indústria enfrentará no século XXI. Uma vez que serão os alunos de hoje a tomar as decisões no futuro, será cada vez mais importante prepará-los para lidar com os desafios da sustentabilidade na hotelaria e no turismo (Boley, 2011). A educação da sustentabilidade é considerada crítica nesta mudança, é fundamental que os alunos adquiram habilidades e competências específicas em termos de sustentabilidade pois eles serão os agentes de mudança do futuro (Arrobas et al., 2020). Foi realizado um estudo onde se conclui que 72% dos professores na área de hotelaria e turismo indicaram que era importante que os alunos adquirissem conhecimentos nas universidades sobre questões de desenvolvimento sustentável, no entanto, apenas 12% deles estavam realmente a lecionar sustentabilidade na sala de aula. Essas descobertas revelam um desejo entre os professores de introduzir o conceito de sustentabilidade na matéria de estudo, no entanto ainda existem vários desafios que levam a uma lacuna do tema “sustentabilidade” nos currículos dos cursos (Boley, 2011). Tem sido dado

mais foco em “quais e se” as universidades ou escolas têm ensinado tópicos de sustentabilidade ao invés de “o que e como” está a ser realmente lecionado (Arrobas et al., 2020). Uma vez que o setor está a direcionar-se para iniciativas sustentáveis, é imperativo que as escolas de hotelaria e turismo adotem a sustentabilidade na sala de aula e reconheçam que transmitir conhecimentos de sustentabilidade é de extrema importância para o sucesso dos seus alunos (Boley, 2011). Será cada vez mais importante prepará-los para enfrentar as complexidades da sustentabilidade na hotelaria (Deale & Barber, 2012).

No estudo de Arrobas et al. (2020) os resultados demonstraram que existe uma diferença na percepção de desenvolvimento sustentável entre estudantes de ciências ambientais e estudantes de turismo. Os autores concluíram que o grupo de alunos com formação em ciências ambientais apresenta maior consciência e educação ambiental do que o grupo de turismo. A razão subjacente pode ser que, na análise de ambos os currículos, o curso de turismo não oferece disciplinas especificamente relacionadas com sustentabilidade, deixando que seja ministrado de forma transversal e dependente da visão dos professores, enquanto o curso de ciências ambientais tem várias disciplinas ligadas a este assunto. Os autores referem assim a necessidade de estruturar e reformular os currículos acadêmicos, introduzindo o tema da sustentabilidade nos cursos de turismo e hotelaria de modo a educar os alunos sobre o tema.

Sendo os alunos futuros gestores, políticos, acadêmicos e cidadãos, as Instituições de Ensino Superior devem ter como objetivo mudar o pensamento e o comportamento dos alunos em relação à sustentabilidade. Recentemente surgiu um reconhecimento crescente de que o conhecimento da sustentabilidade envolve vários componentes específicos e que cada um desses componentes tem implicações exclusivas na mudança de comportamento do aluno. O ensino superior deve assim desenvolver habilidades de resolução de problemas dos alunos e a capacidade destes avaliarem os impactos ambientais, iniciarem e criarem mudanças ambientais, identificarem os atributos importantes do meio ambiente e adquirirem conhecimentos sobre o desenvolvimento sustentável, incentivando-os a adotarem valores que conduzam à sustentabilidade (Liu, Horng, Chou, & Huang, 2017). A Educação Ambiental é responsável por estimular a conscientização do indivíduo em relação aos problemas ambientais, e define diretrizes para combatê-los. É uma perspectiva da educação direcionada a assuntos que ligam a interação homem-ambiente, e visa despertar uma consciência crítica sobre os problemas ambientais. Motiva igualmente o indivíduo a desenvolver um caráter mais complexo e realista, considerando o ambiente na sua totalidade (Silveira de Senna & Valtuille, 2020).

É fundamental que os alunos de hotelaria e turismo obtenham e compreendam as teorias e práticas de sustentabilidade de forma a implementarem no futuro práticas de sustentabilidade nas operações dos hotéis (Deale & Barber, 2012).

## **2.6. A sustentabilidade na Hotelaria e a pandemia SARS-CoV-2**

A pandemia terá um impacto duradouro no setor da hotelaria. Este impacto será socioeconômico, dado o efeito negativo imediato do fecho temporário forçado de empresas nas receitas do setor e na retenção e recrutamento de pessoal (Filimonau, 2020). O turismo é um dos setores que está a ser mais afetado pela pandemia a nível mundial, e o setor hoteleiro foi o primeiro a ser afetado negativamente e será o último a recuperar, com perdas de cerca de 3,9 milhões de empregos suportados por hotéis (Pillai, Haldorai, Seo, & Kim, 2021). Com a pandemia, os desafios em termos de sustentabilidade aumentaram, nomeadamente em termos de saúde pública e medidas de higiene, que levaram a mais impactos negativos e de desperdício, como a produção de resíduos descartáveis associados a máscaras, testes, luvas, embalamento de alimentos e outras exigências de combate ao vírus (GreenPorpouse, 2021).

No entanto, por outro lado, a pandemia proporciona a oportunidade para todos repensarmos e refundarmos o turismo, para que sejam desenvolvidas e implementadas medidas que permitam realmente o desenvolvimento do turismo sustentável (Brito-Henriques, 2020). A pandemia está a proporcionar lições marcantes para o sector do turismo, para os formuladores de políticas e estudos de turismo sobre os efeitos das mudanças climáticas. O momento atual da pandemia permite e impõe reflexões importantes, nomeadamente como desenvolver um turismo sustentável, englobando as diferentes dimensões, as culturais, humanas, financeiras, políticas, sociais entre outras. Um turismo sustentável, será cada vez mais urgente e necessário para a retoma e sobrevivência do setor nos seus mais diversos ramos (Amorim, Eme, Finkler, Rech, & De Conto, 2020). Existe uma relação entre a pandemia e o sobreturismo, um crescimento excessivo do turismo, que desencadeia externalidades negativas como danos ambientais, injustiças e privações no acesso a recursos, a diminuição do bem-estar das populações, entre outras (Brito-Henriques, 2020). O "sucesso" do turismo tem sido historicamente definido por todas as organizações de turismo (UNWTO, ICAO, CLIA ou WTTC) como crescimento nos números do turismo. Essa perspetiva já foi questionada no contexto da crise financeira global e como os desafios do sobreturismo, das mudanças climáticas e da pandemia COVID-19 ilustram ainda mais, que essa perspetiva está desatualizada. A crise COVID-19 deve, portanto, ser vista como uma oportunidade para reconsiderar criticamente a trajetória de crescimento do turismo (Gössling et al., 2020).

Brito-Henriques (2020, p. 4) refere que

“demasiadas evidências mostram que é insustentável prosseguir um modelo que priorize o crescimento. Um turismo norteado não pelo critério do lucro das empresas, mas antes pelo interesse e benefício das comunidades visitadas, pela qualidade do emprego, e pela reconciliação ecológica e o respeito das fronteiras planetárias, tem de ser o caminho.”

As mudanças no turismo como resultado da pandemia serão desiguais no espaço e no tempo. Enquanto alguns destinos irão reconsiderar a natureza do setor do turismo e concentrar-se em formas locais e mais sustentáveis, sem intervenções institucionais e governamentais substanciais, que atualmente estão sobrecarregadas em salvar vidas e criar condições para reiniciar as economias domésticas e os sistemas de educação. No entanto, para muitos destinos e governos, especialmente aqueles com tendências autoritárias, o foco no turismo será “*business-as-usual*”, ou seja, alguns destinos provavelmente irão manter-se iguais em termos de sustentabilidade, não recorrendo a mudanças (Hall, Scott, & Gössling, 2020). Existe o receio de após a pandemia, o apoio financeiro para iniciativas de sustentabilidade seja reduzido ou possivelmente retirado, e que tenha surgido um “relaxamento” nas regulamentações e políticas. É impossível ignorar a realidade de que a crise gerada pela pandemia causou estragos nos mercados financeiros mundiais e reduziu a disponibilidade de capital, o que pode efetivamente forçar os principais atores do setor da hotelaria a concentrarem os recursos financeiros aos quais têm acesso para as suas principais operações de negócios (Jones & Comfort, 2020).

Haverá também um efeito socioeconómico prejudicial retardado devido a um grande número de medidas de proteção que o setor hoteleiro terá que adotar num mundo pós-pandemia. Essas medidas incluirão regras de distanciamento social e restrições de higiene reforçadas (Filimonau, 2020). A higiene, a limpeza e a segurança ganharam ainda mais peso, tornando-se um fator muito importante no plano de recuperação durante e após a pandemia. A hotelaria terá que planejar e implementar estratégias tendo em conta padrões e práticas de higiene e limpeza mais exigentes. Diferentes estudos concluíram que os clientes classificam a higiene e a limpeza do hotel como o fator mais importante ao selecionar um hotel (Pillai et al., 2021).

A crise também afetará profundamente a maneira como as pessoas viajam. As suas necessidades e a procura provavelmente serão diferentes quando comparadas ao turismo habitual. A conectividade com destinos regionais e rurais será importante para estimular a procura do turismo doméstico. Da mesma forma, a pandemia aumentou a necessidade de soluções tecnológicas para gerir os fluxos de turismo nos destinos e encorajar o desenvolvimento do turismo em áreas alternativas, de modo a distribuir os benefícios e

desencorajar grandes multidões de turistas (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, 2021).

A pandemia é uma oportunidade para destacar a importância do setor hoteleiro, reduzir as emissões de dióxido de carbono e gases de efeito estufa, de usar mais fontes renováveis de energia e adotar um compromisso mais forte com a reciclagem e desperdício de resíduos, assim como os princípios de uma economia circular. Essas mudanças têm implicações nos modelos de negócios tradicionais da hotelaria, e nos padrões de consumo da sociedade (Jones & Comfort, 2020). A hotelaria deve melhorar seu desempenho sustentável agora, quando o efeito da pandemia ainda está presente. Se as melhorias forem deixadas para depois, a memória desse desastre vai desaparecer e os profissionais do setor vão se esquecer da necessidade de ficarem atentos e de se prepararem para eventos desastrosos futuros, como as mudanças climáticas. Os profissionais do setor da hotelaria podem retornar às suas práticas de negócios do passado, amplamente insustentáveis e irresponsáveis, ignorando as lições ensinadas pela pandemia (Filimonau, 2020).

Concluindo, a pandemia proporciona a oportunidade de introduzir mudanças no sector da hotelaria, do turismo e da sociedade em geral, alterar os padrões de consumo e de comportamento, para um desenvolvimento sustentável e para uma economia que não priorize o crescimento económico (Gössling et al., 2020). É necessário que ocorra uma libertação da dependência do crescimento económico, isto não significa que devemos encerrar as atividades económicas, significa segundo os autores Higgins-Desbiolles et al. (2019) que precisamos reduzir o consumo e parar com o crescimento, ou seja que no próximo ano não poderemos produzir e consumir mais do que este ano, assim como reduzir alguns sectores que são prejudiciais ou desnecessários para o florescimento humano, como a publicidade, os transportes e os produtos descartáveis (Higgins-Desbiolles et al., 2019).

Algumas das soluções para um caminho de maior sustentabilidade serão um turismo mais leve (menos turistas), talvez mais lento, com deslocações mais demoradas e permanências mais longas, é essencial apostar no turismo doméstico, mais próximo e de curta distância e menos dependente do transporte aéreo (Brito-Henriques, 2020). Para alcançar a recuperação do turismo mais sustentável é essencial um maior esforço e foco a nível político nos pilares ambientais e socioculturais da sustentabilidade (OCDE, 2021), o setor público deveria oferecer incentivos na introdução de medidas de desenvolvimento sustentável, com o objetivo de motivar os hotéis a introduzirem as mesmas (Silveira de Senna & Valtuille, 2020).

### 3. Questão de investigação e hipóteses

Após o desenvolvimento da revisão da literatura onde foram estudados diferentes autores e analisado o tema da sustentabilidade na hotelaria de forma profunda, foi possível comprovar que a pergunta de partida da investigação “Existe uma associação entre o grau de importância que os diretores de hotel de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa atribuem a uma determinada prática de sustentabilidade e o grau de implementação dessa mesma prática nas suas unidades” faz sentido e enquadra-se como uma questão pertinente de estudo, uma vez que, embora a necessidade de um modelo sustentável do turismo seja um consenso e muitos governos nacionais e autoridades locais já tenham dedicado algum tipo de atenção ao tema, isso não significa que esteja a ser realmente implementado na prática. Apesar de os indivíduos, empresas, sector público e consumidores reconhecerem o tema sustentabilidade como importante, a sua compreensão e implementação pode ser aperfeiçoada.

Deste modo será assim analisado e interpretado a importância e implementação que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade na hotelaria. Estas práticas de sustentabilidade são constituídas pelas 3 dimensões da sustentabilidade, ou seja, a investigação incide sobre práticas de sustentabilidade económica, práticas de sustentabilidade social e práticas de sustentabilidade ambiental na hotelaria. Os diretores foram escolhidos como inquiridos uma vez que estes têm o poder de influenciar e introduzir mais práticas nas suas unidades hoteleiras. Em relação aos hotéis, o investigador escolheu os de 4 e 5 estrelas pois representam mais de metade dos hotéis da área metropolitana de Lisboa e a obtenção de dados seria mais fácil e sólida.

Com o objetivo de responder à questão de investigação foi desenvolvida a seguinte hipótese de investigação:

- A implementação das práticas de sustentabilidade nas unidades hoteleiras está associada à importância que os diretores de hotel de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa atribuem a essas mesmas práticas

**Hipótese nula,  $H_0$**  – Não há uma associação entre a importância que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade e a implementação dessa mesma prática nos seus hotéis

**Hipótese alternativa,  $H_1$**  - Há uma associação entre a importância que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade e a implementação dessa mesma prática nos seus hotéis.

## Capítulo III – Metodologia

### **3.1. Materiais e Métodos utilizados para responder à questão de investigação e hipóteses**

De modo a atingir os objetivos gerais e específicos desta dissertação e responder à pergunta de partida, validar as hipóteses, identificar padrões e relacionar variáveis, primeiro a investigação desenvolve-se através da revisão da literatura, onde é estudado e aprofundado o tema sobre a sustentabilidade na hotelaria, posteriormente considerou-se relevante seguir uma metodologia com método quantitativo através da realização de inquéritos por questionários direcionado a todos os diretores dos hotéis de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa.

Os dados foram assim recolhidos através do inquérito aos diretores, onde se obteve a amostra de estudo. A amostra de uma população é um conjunto mais restrito de indivíduos pertencente à população-alvo que será estudado na investigação em causa (Martins, 2011). A população-alvo desta investigação são os 115 diretores dos hotéis de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa, e por sua vez, a amostra é constituída pelas 50 respostas obtidas através do inquérito, ou seja, 50 indivíduos.

Para a análise e interpretação dos dados recolhidos o investigador recorreu ao software estatístico IBM SPSS 27. Este software estatístico é o mais utilizado a nível mundial e é usado para resolver problemas de negócios e de pesquisa por meio de análise ad-hoc, teste de hipóteses e análise preditiva. Permite perceber e interpretar dados, analisar tendências, prever e planear com o objetivo de validar suposições e obter conclusões precisas.

O primeiro grupo de perguntas do inquérito permitirá ao investigador realizar a caracterização da amostra em termos de perfil dos diretores e características das suas unidades hoteleiras. O segundo grupo de perguntas do inquérito incide sobre a classificação que os inquiridos atribuem ao grau de importância e ao grau de implementação de cada uma das práticas de sustentabilidade na sua unidade hoteleira. Essa classificação é realizada através de uma escala de *likert*, de 1 a 7, onde no grau de importância, 1 corresponde a “Nada Importante” e 7 corresponde a “Extremamente Importante”, e para a mesma questão de forma a medir o grau de implementação, 1 corresponde a “Nada Implementado” e 7 corresponde a “Totalmente Implementado”. Este grupo de questões é muito importante para a investigação uma vez que permite testar as hipóteses de estudo da investigação definida anteriormente, H0 e H1.

Subjacente à hipótese nula (H0) está o pressuposto de que os resultados encontrados na amostra se devem ao acaso, na hipótese alternativa (H1) encontra-se o pressuposto de que os resultados encontrados não são devidos ao acaso, e que é bastante provável que estes existam na população-alvo (Martins, 2011).

Este segundo grupo de perguntas engloba as 3 dimensões da sustentabilidade (a social, a económica e a ambiental). É constituído por 7 perguntas sobre as práticas de sustentabilidade social na hotelaria, seguido de 10 perguntas sobre as práticas de sustentabilidade a nível ambiental, e por último 7 perguntas de práticas de sustentabilidade económica na hotelaria, o que perfaz um total de 24 perguntas.

Deste modo faz sentido desenvolver uma análise e testar as hipóteses nas 3 dimensões de sustentabilidade, de forma a tornar a investigação mais clara e consistente. Assim, para analisar estas 24 questões e averiguar se existe uma associação entre a importância e a implementação, foi realizado através do software IBM SPSS 27 uma análise correlacional dos fatores de cada uma das dimensões de sustentabilidade. Criou-se assim para cada dimensão, um fator importância e um fator implementação.

Para a análise das 3 dimensões foram utilizados diferentes testes estatísticos, nomeadamente teste de esfericidade de Bartlett, Teste de Kaiser Meyer Olkin, Coeficiente de Pearson, análise da média e da variância, entre outros.

Segundo Viana (2011), o teste de esfericidade de Bartlett mede se a análise fatorial é adequada ao problema. Ou seja, verificar se existe correlação suficientemente forte para que a análise fatorial possa ser aplicada. Aplicamos assim um teste de hipóteses onde H0 representa: não há correlação suficiente entre as variáveis, e a análise não é adequada; E H1: a análise é adequada, existe correlação e como o p-valor (sig) é menor que o nível de significância  $\alpha=5\%$ , rejeitamos H0, e admitimos que a análise é adequada.

O teste KMO (Kaiser Meyer Olkin) mede se a utilização da Análise Fatorial se adequa à respetiva base de dados. De modo geral, KMO com valores baixos significam que o tamanho da amostra é inadequado para o uso desta ferramenta (Viana, 2011). O valor de KMO varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais perto de um, melhor. O valor obtido neste teste deve ser de pelo menos  $KMO \geq 0,5$ , para que a ferramenta seja considerada possível ao problema (Amaral, 2011).

Uma vez que o valor de p (sig) é inferior a 0,05, podemos concluir que a análise é adequada ao problema da investigação.

A matriz de comunalidades apresenta a percentagem de variabilidade explicada de cada variável quando agrupada em fator (Viana, 2011). As comunalidades são quantidades das variâncias (correlações) de cada variável explicada pelos fatores. Quanto maior for a comunalidade, maior será o poder de explicação dessa variável pelo fator, e o ideal serão comunalidades superiores a 0,5 (Amaral, 2011).

A matriz de variância total explicada indica a percentagem total da variância que é explicada pelos fatores obtidos. Os fatores devem apresentar variância acumulada de pelo menos 60% (Viana, 2011).

O Coeficiente de Correlação de Pearson consiste num teste que averigua se duas (ou mais) variáveis intervalares estão associadas. Uma correlação de + 1 significa que há uma correlação positiva perfeita entre duas variáveis, uma correlação de -1 significa que há uma correlação negativa perfeita entre duas variáveis e uma correlação de zero (0), ou próxima de zero, representa ausência de relação entre as variáveis (Martins, 2011). Podemos ainda dizer que a correlação entre as duas variáveis é fraca caso o valor da correlação esteja entre 0 e 0,25, moderada se estiver entre 0,25 e 0,5, forte para 0,5 e 0,75 e muito forte caso o valor seja maior que 0,75.

### **3.2. Inquérito por questionário**

A metodologia quantitativa aplicada para a recolha de dados foram os inquéritos por questionário realizados aos diretores dos hotéis de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa. A investigadora foi pessoalmente entre o dia 22 de Setembro de 2021 e o dia 12 de Outubro de 2021 a todos os hotéis da área metropolitana de Lisboa de 4 e 5 estrelas, um total de 107 hotéis, constituindo assim a população do estudo.

A dimensão da população desta investigação é constituída pelos 107 diretores das unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa. Para obter um tamanho de amostra conveniente, a seguinte fórmula matemática é usada, onde o valor Z representa a probabilidade de uma amostra estar dentro de uma determinada distribuição (1,645 = 90%; 1,96 = 95%; e 2,576 = 99%), p é a proporção (quando desconhecido, o valor deve ser 50%) e e é a margem de erro, expressa como decimal (por exemplo, 0,03 = +/- 3 pontos percentuais).

$$n = \frac{z^2 p(1 - p)}{e^2}$$

Para uma margem de erro de 5% e um intervalo de confiança de 95%, o tamanho mínimo da amostra é de 84.

No entanto, foram obtidas um total de 50 respostas ao inquérito.

Deste modo, em termos estatísticos, através do programa *Raosoft*, foi calculado o erro da amostragem para um intervalo de confiança de 90%:

$$n = N x / ((N-1)E^2 + x)$$

A população corresponde a 107 (N) hotéis da área metropolitana de Lisboa, para um intervalo de confiança de 90%, uma amostra de 50 (n), a margem de erro (E) é assim de 8,53%.

### 3.2.1. Estrutura do inquérito

Para a criação e desenvolvimento do inquérito desta investigação, foi utilizado como base um inquérito já existente, presente no artigo “Criteria for assessing a sustainable hotel business” do autor Rodrigo Amado e colaboradores, do ano 2020. Primeiro foi traduzido, com a devida autorização do autor (Anexo 1), e posteriormente foi adaptado de forma a enquadrar-se na realidade dos hotéis portugueses e do objetivo do estudo em questão, onde por decisão do investigador foram eliminadas algumas questões e acrescentadas novas. As perguntas foram divididas em 3 grupos: o primeiro grupo corresponde a perguntas de caracterização do perfil dos diretores e das unidades hoteleiras, o segundo grupo perguntas sobre as práticas de sustentabilidade na hotelaria e por último, um conjunto de 4 perguntas que vão ao encontro dos objetivos de estudo e dos conceitos apresentados na revisão da literatura.

#### **1º Grupo – Caracterização do perfil dos diretores e das unidades hoteleiras**

Neste grupo de perguntas pretende-se averiguar qual é o perfil dos diretores hoteleiros assim como da sua unidade hoteleira. As perguntas são de escolha múltipla, constituídas pela Idade, onde as respostas possíveis estão organizadas em 4 gerações seguindo a classificação americana das gerações (18-27; 27-41; 42-56; +57 ), o Género (feminino, masculino, outro), a Formação académica na área (Hotelaria/Turismo/Similar) de forma a averiguar se o que alguns autores dizem na revisão da literatura também se confirma neste estudo, a Classificação da unidade hoteleira: 4 estrelas; 5 estrelas, a Capacidade da unidade hoteleira (nº de quartos): 1-100; 101-200; 201-300; +300, e por fim o Número de colaboradores: 1-30; 31-60; 61-90; +90.

#### **2º Grupo – Práticas de Sustentabilidade na Hotelaria**

No segundo grupo as perguntas têm como objetivo averiguar se existe uma associação entre o grau de importância que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade e o

grau de implementação dessa mesma prática na sua unidade hoteleira. Para tal irá ser utilizado uma escala de tipo *Likert* de 1 a 7, onde em relação ao grau de importância 1 corresponde a “Nada Importante” e 7 corresponde a “Extremamente Importante”, e para a mesma questão de forma a medir o grau de implementação, 1 corresponde a “Nada Implementado” e 7 corresponde a “Totalmente Implementado”. O objetivo da utilização da escala de tipo Likert é medir o nível de importância e o nível de implementação para a mesma questão, e após recolha e análise dos dados apurar se existe uma associação entre estes dois níveis.

As perguntas de práticas de sustentabilidade na hotelaria são um total de 24, divididas nas três dimensões da sustentabilidade, indo ao encontro das práticas estudadas e mencionadas na revisão da literatura, ou seja, 11 perguntas sobre práticas de sustentabilidade ambiental, 6 perguntas sobre práticas de sustentabilidade económica e 7 perguntas sobre as práticas de sustentabilidade social. Estas perguntas são o foco do estudo uma vez que irão permitir averiguar se existe ou não uma associação.

**3º Grupo-** As últimas 4 perguntas do questionário vão ao encontro dos objetivos de estudo, relevantes para investigar conceitos apresentados na revisão da literatura.

Pergunta 1: “Quais são as principais barreiras de implementação a mais práticas de sustentabilidade” onde o diretor pode apenas selecionar 1 resposta entre 5 (investimento elevado; falta de informação sobre o tema; dificuldades logísticas; prioridade aos ganhos económicos; falta de apoio do governo).

Pergunta 2: A pandemia gerada pelo Covid-19 é uma oportunidade para repensarmos o turismo e introduzirmos mais práticas de sustentabilidade nas unidades hoteleiras? (sim; não)

Pergunta 3: Estudou o conceito de sustentabilidade na escola ou na universidade? (Sim; não)

Pergunta 4: Qual é o nível de aceitação por parte do cliente / hospede a práticas de sustentabilidade no hotel? Escala de tipo likert de 1 a 7, onde 1 corresponde a “nada aceite” e 7 “extremamente aceite”.

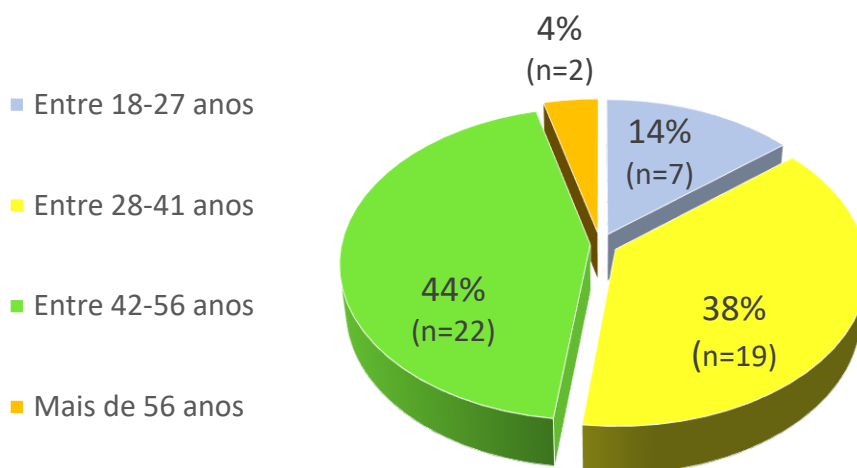
## Capítulo IV – Análise dos Resultados

Após a recolha dos dados e a introdução dos mesmos no software IBM SPSS 27, foram assim criados diferentes *outputs* com toda a informação dos dados, o que permitiu a sua caracterização e análise.

### 4.1. Caracterização da amostra

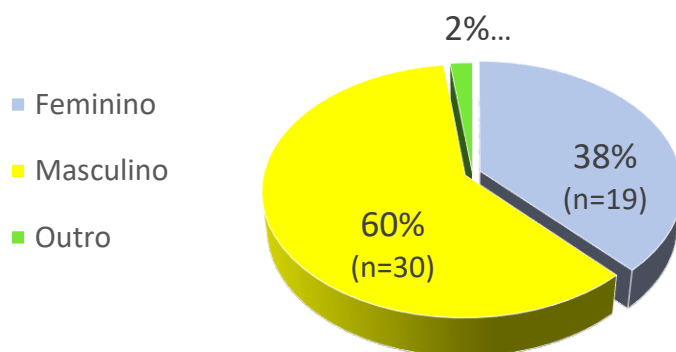
No que se refere ao parâmetro de idade, o maior número de resposta pertence à classe entre os 42 e os 56 anos, correspondente a 44% da amostra, seguido da classe de 28 a 41 anos com 38%. Dos 18 aos 27 anos a percentagem é de 14%, um número pequeno de 7 indivíduos, e o qual se deve possivelmente aos assistentes de diretores que responderam ao inquérito segundo ordens dos diretores. Por fim os indivíduos com mais de 56 anos que responderam ao inquérito são apenas 2, tal como é representado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Classes etárias dos diretores inquiridos



Em relação ao género, dos 50 indivíduos inquiridos, 30 são do sexo masculino, o que corresponde a 60% da amostra, 19 indivíduos do sexo feminino, representando 38% e 1 indivíduo de outro.

Gráfico 2 - Caracterização quanto ao género dos diretores



Quanto à formação académica dos diretores na área de hotelaria, turismo ou similar, os resultados demonstram que uma grande percentagem dos inquiridos tem formação na área, 78% da amostra, o que corresponde a 39 indivíduos, e 22% não têm formação na área. Em relação ao conceito de sustentabilidade o número de indivíduos que estudou o conceito diminuiu, como podemos constatar as diferenças entre o gráfico 3 e o gráfico 4, onde apesar de 78% dos indivíduos ter formação na área de hotelaria e/ou turismo, o número quanto a ter estudado o conceito de sustentabilidade diminuiu para os 64%. Dos 50 inquiridos, 18 responderam que não estudaram o conceito de sustentabilidade, o que é um número ainda elevado que corresponde a 36% da amostra.

Gráfico 3 - Formação académica dos inquiridos na área de hotelaria, turismo ou similar

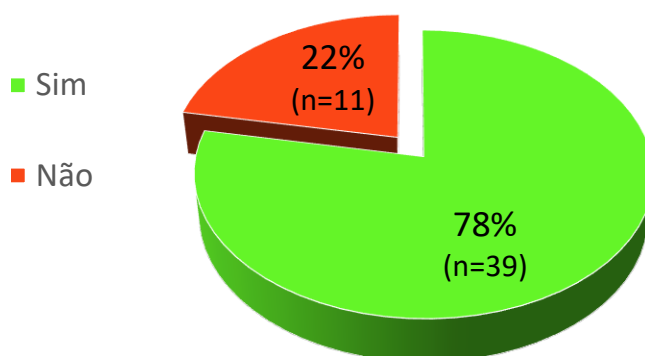
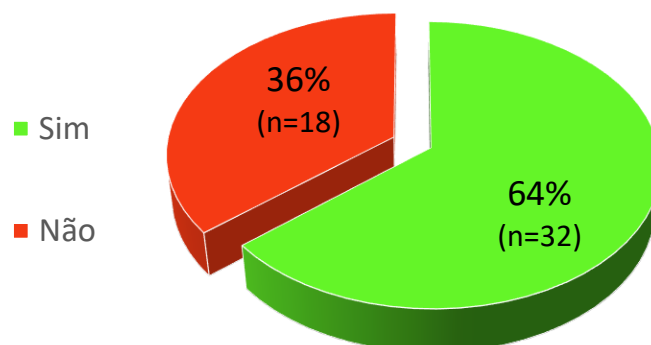
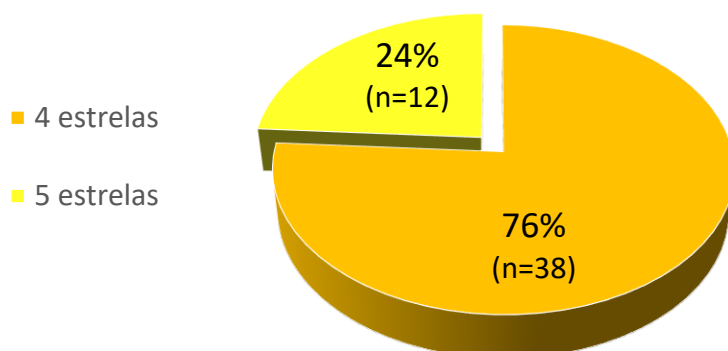


Gráfico 4 - Percentagem dos inquiridos que estudaram conceito "Sustentabilidade" na escola e/ou universidade



Relativamente a classificação das unidades hoteleiras da amostra, 76% dos diretores inquiridos pertencem a hotéis de 4 estrelas e 24% a 5 estrelas, ou seja 38 hotéis de 4 estrelas e 12 de 5 estrelas.

Gráfico 5 - Classificação da unidade hoteleira dos inquiridos



Para finalizar a caracterização da amostra, falta apenas determinar esta em termos de dimensão das unidades hoteleiras e o número de colaboradores das mesmas. Os dados obtidos concluem que 22 dos hotéis dos diretores inquiridos tem entre 1 a 100 quartos, o que corresponde a 44% da amostra, seguido de 21 hotéis com 101 a 200 quartos, com uma percentagem semelhante de 44%, ou seja a maioria dos hotéis são de pequena e média dimensão. Os hotéis de dimensão maior, de 201 a 300 quartos são apenas 6, e por fim os hotéis de grande dimensão representam 2% da amostra, apenas 1 hotel. Em relação ao número de colaboradores, 44% dos hotéis tem entre 1 e 30 colaboradores, seguido de 31 a 60 colaboradores, o que corresponde a 40% dos hotéis inquiridos. Com apenas 12% e 6% corresponde a 61 a 90 colaboradores e mais de 90 colaboradores respetivamente.

Os números entre a dimensão e o número de colaboradores relacionam-se tal como podemos observar as semelhanças entre o gráfico 6 e 7, e concluir que os hotéis com uma dimensão de até 100 quartos (44% da amostra) têm nomeadamente entre 1 e 30 colaboradores (44% da amostra), seguido dos hotéis de dimensão 101 a 200 quartos (42% da amostra) o que pode corresponder a 31 a 60 colaboradores (40% da amostra). Os hotéis de maior dimensão, com 201 a 300 quartos (12% da amostra) têm maioritariamente entre 61 a 90 colaboradores (10% da amostra), ou mais. Por último os hotéis de maior dimensão têm geralmente mais de 90 colaboradores.

Gráfico 6 - Dimensão das unidades hoteleiras dos diretores inquiridos (número de quartos)

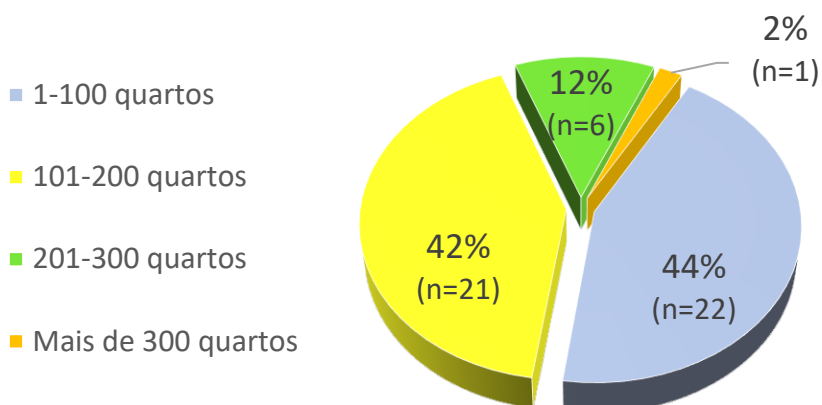
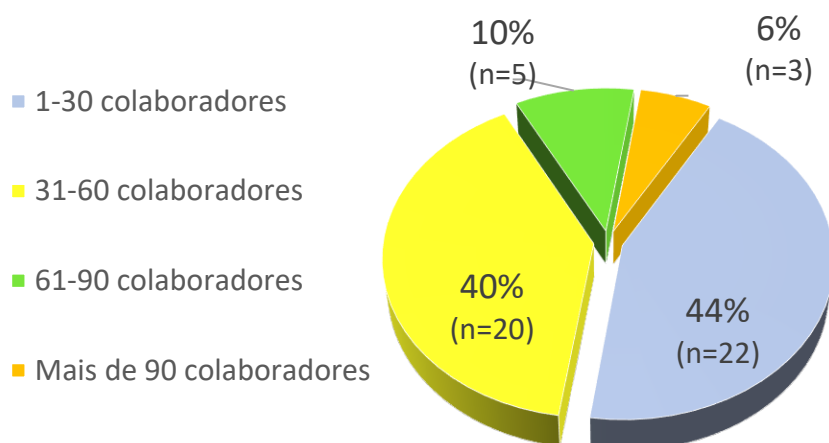


Gráfico 7 - Número de colaboradores ao serviço das unidades hoteleiras dos inquiridos



## 4.2. Análise da amostra em relação à importância e à implementação que os diretores inquiridos atribuem às diferentes práticas de sustentabilidade na hotelaria

### 4.2.1. Dimensão Social

Primeiramente começou-se por analisar o grupo de perguntas de práticas de sustentabilidade na hotelaria a nível social, da pergunta número 1 à número 7.

O objetivo foi criar um “fator importância social” e um “fator implementação social” com as 7 perguntas sobre as práticas de sustentabilidade a nível social, de forma a então correlacionar, e averiguar se existe ou não uma associação entre os fatores e um *gap* entre os mesmos.

Após a análise através do software da pergunta número 1 à pergunta número 7, em relação à **importância social** obteve-se os seguintes *outputs*, representados nas diferentes tabelas:

**Tabela 1 – Descrição dos resultados estatísticos referentes às perguntas 1 a 7 ao nível da importância social**

Perguntas	Média
1. Possuir uma cultura de igualdade que respeita crenças, géneros, etnia e orientação sexual	6,56
2. Possuir programas de voluntariado	4,98
3. Dar formação de nível ambiental a todos os colaboradores	6,10
4. Atender as necessidades de pessoas com deficiência	6,70
5. Possuir mecanismos eficazes para que as reclamações dos colaboradores sejam devidamente ouvidas e analisadas	6,68
6. Salários acima da média	5,68
7. Proporcionar benefícios aos colaboradores além dos obrigatórios por lei (ex: folga no aniversário, seguro saúde filhos, prémios, etc)	6,08

Podemos

concluir

através da tabela que a prática de sustentabilidade social “possuir programas de voluntariado” (pergunta 2) e “salário acima da média” (pergunta 6) são em média das 7 práticas as que têm uma menor importância para os diretores. A prática que os diretores dão uma maior importância é “Atender as necessidades de pessoas com deficiência” (pergunta 4). Sendo que em geral, os diretores atribuem uma importância elevada a todas as práticas de sustentabilidade social.

**Tabela 2 - Teste de Bartlett e KMO - importância social**

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		,839
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	168,849
	Df	21
	Sig.	,000

**Tabela 3 - Matriz de comunalidades – importância social**

<b>Perguntas</b>	<b>Inicial</b>	<b>Extração</b>
1. Possuir uma cultura de igualdade que respeita crenças, gêneros, etnia e orientação sexual	1,000	,355
2. Possuir programas de voluntariado	1,000	,523
3. Dar formação de nível ambiental a todos os colaboradores	1,000	,599
4. Atender as necessidades de pessoas com deficiência	1,000	,546
5. Possuir mecanismos eficazes para que as reclamações dos colaboradores sejam devidamente ouvidas e analisadas	1,000	,721
6. Salários acima da média	1,000	,528
7. Proporcionar benefícios aos colaboradores além dos obrigatórios por lei (ex: folga no aniversário, seguro saúde filhos, prêmios, etc)	1,000	,805

**Tabela 4 - Matriz de variância total explicada – importância social**

<b>Componente</b>	<b>Initial Eigenvalues</b>			<b>Extraction Sums of Squared Loadings</b>	
	<b>Total</b>	<b>% de Variância</b>	<b>Cumulative %</b>	<b>Total</b>	<b>% de Variância</b>
1	4,076	58,223	58,223	4,076	58,223
2	,921	13,157	71,380		
3	,631	9,021	80,401		
4	,483	6,905	87,306		

5	,428	6,109	93,415		
6	,273	3,906	97,320		
7	,188	2,680	100,000		

Uma vez que na pergunta 1, o valor da comunalidade é de 0,355, ou seja um valor inferior a 0,5, iremos extrair pergunta número 1 da análise. Assim como o valor da variância total explicada é de 58%, inferior a 60%, o que não é adequado, por essa razão, ao extrair a pergunta número 1, este valor poderá se alterar, como veremos nas próximas tabelas após a sua extração.

Após os resultados das tabelas anteriores, o investigador decidiu retirar a pergunta número 1, e foi feita uma nova análise, onde se obteve os seguintes novos valores:

**Tabela 5 - Teste de Bartlett e KMO - importância social com 1 fator extraído**

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		,857
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	150,053
	Df	15
	Sig.	,000

Tal como podemos observar na tabela 5, após retirarmos a pergunta número 1, o valor de KMO aumentou de 0,839 para 0,857, tornando a análise estatisticamente mais rica e afetou positivamente os valores da matriz de comunalidades, onde todos os valores aumentaram (tabela 6).

**Tabela 6 - Matriz de comunalidades – importância social após extração pergunta 1**

<b>Perguntas</b>	<b>Inicial</b>	<b>Extração</b>
2. Possuir programas de voluntariado	1,000	,509
3. Dar formação de nível ambiental a todos os colaboradores	1,000	,593
4. Atender as necessidades de pessoas com deficiência	1,000	,601
5. Possuir mecanismos eficazes para que as reclamações dos colaboradores sejam devidamente ouvidas e analisadas	1,000	,709
6. Salários acima da média	1,000	,542

7. Proporcionar benefícios aos colaboradores além dos obrigatórios por lei (ex: folga no aniversário, seguro saúde filhos, prêmios, etc)	1,000	,831
--	-------	------

**Tabela 7 - Matriz de variância total explicada – importância social após extração fator 1**

Componente	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	3,784	63,061	63,061	3,784	63,061
2	,783	13,043	76,105		
3	,483	8,056	84,161		
4	,450	7,495	91,656		
5	,300	4,994	96,650		
6	,201	3,350	100,000		

Com a extração da pergunta número 1, o valor da variância total explicada também aumentou de 58,2% para 63,1%, apresentando agora uma variância acumulada superior a 60%, o que é positivo para a investigação.

Deste modo a análise em relação à importância social está concluída e apresentada, e foi assim criado o **fator importância social**.

Seguidamente irá ser apresentado a análise em relação à **implementação social**, com o objetivo de criar um **fator implementação social**, através da análise das 7 perguntas em relação ao grau de implementação que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade, ou seja, a pergunta 1.1, 2.1, 3.1, 4.1, 5.1, 6.1 e 7.1.

Após análise no IBM SPSS obteve-se os seguintes *outputs*:

**Tabela 8 – Descrição dos resultados estatísticos referentes às perguntas 1 a 7 ao nível da implementação social**

Perguntas	Média
2.1 Possuir programas de voluntariado	3,50
3.1 Dar formação de nível ambiental a todos os colaboradores	4,72
4.1 Atender as necessidades de pessoas com deficiência	5,96
5.1 Possuir mecanismos eficazes para que as reclamações dos colaboradores sejam devidamente ouvidas e analisadas	5,82
6.1 Salários acima da média	4,02
7.1 Proporcionar benefícios aos colaboradores além dos obrigatórios por lei (ex: folga no aniversário, seguro saúde filhos, prémios, etc)	4,56

Tal como na importância, podemos observar na tabela 8 que em relação à implementação, as práticas que os diretores implementam menos é a “Possuir programas de voluntariado” (pergunta 2.1) e os “Salários acima da média” (pergunta 6.1). A prática de sustentabilidade social que os diretores mais implementam é “Atender as necessidades de pessoas com deficiência” (pergunta 4.1). Sendo que em geral, os diretores têm uma implementação elevada das práticas de sustentabilidade social.

**Tabela 9 - Teste de Bartlett e KMO - implementação social**

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		,641
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	146,751
	df	15
	Sig.	,000

Uma vez que o valor de p (sig) é inferior a 0,05, podemos concluir que a análise é adequada ao problema da investigação. E sendo o valor de KMO = 0,641, concluímos que a utilização da análise fatorial se adequa à respetiva base de dados, uma vez que é superior a 0,5.

**Tabela 10 - Matriz de comunalidades – implementação social**

Perguntas	Inicial	Extração
2.1 Possuir programas de voluntariado	1,000	,440
3.1 Dar formação de nível ambiental a todos os colaboradores	1,000	,671
4.1 Atender as necessidades de pessoas com deficiência	1,000	,640
5.1 Possuir mecanismos eficazes para que as reclamações dos colaboradores sejam devidamente ouvidas e analisadas	1,000	,592
6.1 Salários acima da média	1,000	,552
7.1 Proporcionar benefícios aos colaboradores além dos obrigatórios por lei (ex: folga no aniversário, seguro saúde filhos, prémios, etc)	1,000	,558

**Tabela 11 - Matriz de variância total explicada – implementação social**

Componente	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		Cumulative %
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	
1	3,453	57,550	57,550	3,453	57,550	57,550
2	,969	16,142	73,693			
3	,597	9,950	83,643			
4	,540	9,002	92,645			
5	,321	5,351	97,996			
6	,120	2,004	100,000			

Visto que o valor da comunalidade da pergunta 2.1 “possuir programas de voluntariado” é inferior a 0,5, e a variância total explicada tem um valor de 57,5%, inferior a 60%, significa que esta pergunta poderá estar a afetar negativamente a análise fatorial e por isso optou-se por extrair a mesma.

Assim, os novos *outputs* da análise após extração da pergunta 2.1 são os seguintes:

**Tabela 12 - Teste de Bartlett e KMO - implementação social após extração pergunta 2.1**

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		,825
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	Approx. Chi-Square	94,471
	df	10
	Sig.	,000

**Tabela 13 - Matriz de variância total explicada – implementação social após extração pergunta 2.1**

Componente	Cumulative %			Extraction Sums of Squared Loadings		Cumulative %
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	
1	3,102	62,044	62,044	3,102	62,044	62,044
2	,652	13,036	75,080			
3	,571	11,416	86,496			
4	,357	7,137	93,632			
5	,318	6,368	100,000			

Como podemos concluir analisando a tabela 12 e 13, o KMO aumentou bastante, de 0,641 para 0,825, assim como o valor da variância total explicada que passou de 57% para 62%.

Visto que a pergunta 2.1 foi extraída da análise no fator implementação, foi igualmente retirada do fator importância social e realizada uma nova análise do mesmo, o que fez com que a variância total explicada aumentasse.

Após a criação dos dois fatores ao nível da dimensão social, do **fator importância social** e do **fator implementação social**, procedeu-se a correlação entre os dois fatores com o objetivo de analisar se existe uma associação entre os mesmos. Deste modo, através do IBM SPSS os dois fatores foram correlacionados e os resultados são os seguintes:

**Tabela 14 – Correlação entre a implementação social e a importância social**

		<b>Implementação social</b>	<b>Importância social</b>
<b>Implementação social</b>	Pearson Correlação	1	,522**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
<b>Importância social</b>	Pearson Correlação	,522**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

Como podemos observar na tabela 14, o valor da correlação pearson é de 0,522, o que significa uma correlação forte, e com uma probabilidade associada de  $p < 0,001$  (valor de sig) logo é estatisticamente significativa. Os dados de todos os 50 participantes foram utilizados nesta análise (N).

O valor da probabilidade  $p < 0.05$ , logo iremos rejeitar a hipótese nula (H0):

**H<sub>0</sub>** – Não há uma associação entre a importância que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade a nível social e a implementação dessas mesmas práticas nos seus hotéis;

**H<sub>1</sub>** - Há uma associação entre a importância que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade a nível social e a implementação dessas mesmas práticas nos seus hotéis;

Após o resultado da análise podemos assim concluir que a correlação entre a importância social e a implementação social é forte e estatisticamente significativa, e que há uma associação entre a importância social e a implementação social.

#### **4.2.2. Dimensão Ambiental**

Em relação à dimensão ambiental o grupo de perguntas de práticas de sustentabilidade na hotelaria a nível ambiental está compreendido entre a pergunta número 8 e a número 18.

Nesta análise o objetivo foi criar um “fator importância ambiental” e um “fator implementação ambiental” com as 10 perguntas sobre as práticas de sustentabilidade a nível ambiental, de

forma a então correlacionar, e averiguar se existe ou não uma associação entre os fatores e um *gap* entre os mesmos.

Após a análise através do software da pergunta número 8 à pergunta número 18, em relação à **importância ambiental** obteve-se os seguintes *outputs*, representados nas diferentes tabelas:

**Tabela 15 – Descrição dos resultados estatísticos referentes às perguntas 8 a 18 ao nível da importância ambiental**

Perguntas	Média
8. Escolher fornecedores que adotam medidas de sustentabilidade	6,12
9. Dar preferência a produtos locais e nacionais	6,16
10. Possuir um programa de gestão dos desperdícios de alimentos diários de forma a reduzi-los	6,44
11. Promover medidas que conscientizam os clientes/hóspedes a nível do ambiente	6,26
12. Possuir um código de conduta ambiental a ser seguido por todos os colaboradores	6,38
13. Possuir painéis solares	5,58
14. Eliminar plástico de uso único em todo o hotel	6,32
15. Na escolha de amenities dar prioridade a produtos sustentáveis	6,16
16. Utilizar produtos biodegradáveis/ecológicos em todas as ações de limpeza	6,32
17. Disponibilizar recipientes para a reciclagem em vários pontos do hotel, inclusive em cada quarto	5,84
18. O hotel promove o cliente a reutilizar as toalhas de banho / piscina	6,36

Podemos concluir através da tabela que as práticas de sustentabilidade ambiental “possuir painéis solares” (pergunta 13) e “Disponibilizar recipientes para a reciclagem em vários pontos do hotel inclusive em cada quarto” (pergunta 17) são em média das 10 perguntas as que têm uma menor importância para os diretores. A prática ambiental que os diretores dão uma maior

importância é “Possuir um programa de gestão dos desperdícios de alimentos diários de forma a reduzi-los” (pergunta 10). Sendo que em geral, os diretores atribuem uma importância elevada a todas as práticas de sustentabilidade ambiental.

Após várias análises, interpretações de *outputs*, testes e extração de diferentes variáveis no IBM SPSS, de modo a tornar a análise mais rica optou-se por extrair as perguntas 9, 10, 13, 14, 17 e 18.

Deste modo, após a extração, os *outputs* finais do **fator importância ambiental** são os seguintes:

**Tabela 16 - Teste de Bartlett e KMO - importância ambiental**

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		,867
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	Approx. Chi-Square	163,535
	Df	10
	Sig.	,000

**Tabela 17 – Matriz de comunalidades – importância ambiental**

<b>Perguntas</b>	<b>Inicial</b>	<b>Extração</b>
8. Escolher fornecedores que adotam medidas de sustentabilidade	1,000	,791
11. Promover medidas que conscientizam os clientes/hóspedes a nível do ambiente	1,000	,796
12. Possuir um código de conduta ambiental a ser seguido por todos os colaboradores	1,000	,684
15. Na escolha de amenities dar prioridade a produtos sustentáveis	1,000	,703
16. Utilizar produtos biodegradáveis/ecológicos em todas as ações de limpeza	1,000	,753

**Tabela 18 - Matriz de variância total explicada – importância ambiental**

Componente	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		Extraction Sums of Squared Loadings  Cumulative %
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	
1	3,727	74,546	74,546	3,727	74,546	74,546
2	,526	10,530	85,076			
3	,282	5,650	90,725			
4	,246	4,921	95,646			
5	,218	4,354	100,000			

Uma vez que o valor de p (sig) é inferior a 0,05, podemos concluir que a análise é adequada ao problema da investigação. E sendo o valor de KMO = 0,867 (tabela 16), concluímos que a utilização da análise fatorial se adequa à respetiva base de dados, uma vez que é superior a 0,5.

Em relação à tabela 17, todos os valores de comunalidade são superiores a 0,5, o que é positivo, assim como a variância total explicada é superior a 60%, com 74,5% (tabela 18).

Deste modo a análise em relação à importância ambiental está concluída e apresentada, e foi assim criado o **fator importância social**.

Seguidamente irá ser apresentado a análise em relação à **implementação ambiental**, com o objetivo de criar um **fator implementação ambiental**, através da análise das perguntas em relação ao grau de implementação que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade, ou seja, a pergunta 8.1, 9.1, 10.1, 11.1, 12.1, 13.1, 14.1, 15.1, 16.1, 17.1, 18.1.

Após várias análises, interpretações de *outputs*, testes e extração de diferentes variáveis no IBM SPSS Assim, obteve-se os seguintes *outputs*:

**Tabela 19 - Teste de Bartlett e KMO – implementação ambiental**

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		,730
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	100,744
	df	10
	Sig.	,000

**Tabela 20 – Matriz de comunalidades – implementação ambiental**

Perguntas	Inicial	Extração
8.1 Escolher fornecedores que adotam medidas de sustentabilidade	1,000	,653
11.1 Promover medidas que conscientizam os clientes/hóspedes a nível do ambiente	1,000	,640
12.1 Possuir um código de conduta ambiental a ser seguido por todos os colaboradores	1,000	,612
15.1 Na escolha de amenities dar prioridade a produtos sustentáveis	1,000	,548
16.1 Utilizar produtos biodegradáveis/ecológicos em todas as ações de limpeza	1,000	,593

**Tabela 21 - Matriz de variância total explicada – implementação ambiental**

Componente	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Extraction Sums of Squared Loadings</i>		<i>Cumulative %</i>
	<i>Total</i>	<i>% de Variância</i>	<i>Cumulative %</i>	<i>Total</i>	<i>% de Variância</i>	
1	3,047	60,937	60,937	3,047	60,937	60,937
2	,778	15,561	76,499			
3	,600	11,992	88,491			
4	,334	6,690	95,181			
5	,241	4,819	100,000			

Uma vez que o valor de  $p$  (sig) é inferior a 0,05, podemos concluir que a análise é adequada ao problema da investigação. E sendo o valor de  $KMO = 0,730$  (tabela 19), concluímos que a utilização da análise fatorial se adequa à respetiva base de dados, uma vez que é superior a 0,5.

Em relação à tabela 20, todos os valores de comunalidade são superiores a 0,5, o que é positivo, assim como a variância total explicada é ligeiramente superior a 60%, com 60,9% (tabela 21).

Após a criação dos dois fatores ao nível da dimensão ambiental, do **fator importância ambiental** e do **fator implementação ambiental**, procedeu-se a correlação entre os dois fatores com o objetivo de analisar se existe um *gap* entre os mesmos. Deste modo, através do IBM SPSS os dois fatores foram correlacionados e os resultados são os seguintes:

**Tabela 22 – Correlação entre a implementação ambiental e a importância ambiental**

		<b>Importância Ambiental</b>	<b>Implementação Ambiental</b>
<b>Importância Ambiental</b>	Pearson Correlação	1	,581**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
<b>Implementação Ambiental</b>	Pearson Correlação	,581**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

O valor da correlação pearson entre a implementação e a importância ao nível ambiental é de 0,581, o que significa uma correlação forte, e com uma probabilidade associada de  $p < 0,001$  (valor de sig) logo é estatisticamente significativa. Os dados de todos os 50 participantes foram utilizados nesta análise (N).

O valor da probabilidade  $p < 0.05$ , logo iremos rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ):

**H<sub>0</sub>** – Não há uma associação entre a importância que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade a nível ambiental e a implementação dessas mesmas práticas nos seus hotéis;

**H<sub>1</sub>** - Há uma associação entre a importância que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade a nível ambiental e a implementação dessas mesmas práticas nos seus hotéis;

Após o resultado da análise podemos assim concluir que a correlação entre a importância ambiental e a implementação ambiental é forte e estatisticamente significativa, e que há uma associação entre a importância social e a implementação social.

#### 4.2.3. Dimensão Económica

Em relação à dimensão económica o grupo de perguntas de práticas de sustentabilidade na hotelaria a nível económico está compreendido entre a pergunta número 19 e a número 24.

Nesta análise o objetivo foi criar um “fator importância económica” e um “fator implementação económica” com as 6 perguntas sobre as práticas de sustentabilidade a nível económico, de forma a então correlacionar, e averiguar se existe ou não uma associação entre os fatores e um *gap* entre os mesmos.

Após a análise através do software da pergunta número 19 à pergunta número 24, em relação à **importância económica** obteve-se os seguintes *outputs*, representados nas diferentes tabelas:

**Tabela 23 – Descrição dos resultados estatísticos referentes a importância económica**

Perguntas	Média
19. Definir estratégias de negócio de longo prazo	6,56
20. Investir em inovação e tecnologia de forma a diminuir custos no futuro	6,48
21. Investir em formação contínua a cada um dos colaboradores com o objetivo de diminuir a taxa de rotação turnover	6,58
22. Controlar diariamente os resultados operacionais, de gestão e financeiros do hotel	6,62
23. Desenvolver práticas de sustentabilidade além das impostas pela legislação	6,42
24. Possuir medidas de contingência que permitam minimizar impactos negativos no hotel	6,56

Podemos concluir através da tabela 23 que a prática de sustentabilidade económica “Controlar diariamente os resultados operacionais, de gestão e financeiros do hotel” (pergunta 22) é em

média das 7 práticas a que tem maior importância para os diretores. A prática económica que os diretores dão uma menor importância é “Desenvolver práticas de sustentabilidade além das impostas pela legislação” (pergunta 23). Sendo que em geral, os diretores atribuem uma importância elevada a todas as práticas de sustentabilidade económica.

**Tabela 24 - Teste de Bartlett e KMO – importância económica**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,842
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	202,431
	Df	15
	Sig.	,000

**Tabela 25 – Matriz de comunalidades – importância económica**

Perguntas	Inicial	Extração
19. Definir estratégias de negócio de longo prazo	1,000	,734
20. Investir em inovação e tecnologia de forma a diminuir custos no futuro	1,000	,836
21. Investir em formação contínua a cada um dos colaboradores com o objetivo de diminuir a taxa de rotação turnover	1,000	,739
22. Controlar diariamente os resultados operacionais, de gestão e financeiros do hotel	1,000	,540
23. Desenvolver práticas de sustentabilidade além das impostas pela legislação	1,000	,631
24. Possuir medidas de contingência que permitam minimizar impactos negativos no hotel	1,000	,623

**Tabela 26 - Matriz de variância total explicada – importância económica**

Componente	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		Cumulative %
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	
1	4,13	68,390	68,390	4,103	68,390	68,390
2	,732	12,199	80,589			
3	,489	8,149	88,738			
4	,290	4,836	93,574			
5	,282	4,696	98,269			
6	,104	1,731	100,000			

Através da tabela 24, observamos que o valor de  $p$  (sig) é inferior a 0,05, podendo concluir que a análise é adequada ao problema da investigação. E sendo o valor de  $KMO = 0,842$ , concluímos que a utilização da análise fatorial se adequa à respetiva base de dados, uma vez que é superior a 0,5.

Em relação à tabela 25, todos os valores de comunalidade são superiores a 0,5, o que é positivo, assim como a variância total explicada é superior a 60%, com 68,39% (tabela 26).

Deste modo a análise em relação à importância ambiental está concluída e apresentada, e foi assim criado o **fator importância económica**.

Seguidamente irá ser apresentado a análise em relação à **implementação económica**, com o objetivo de criar um **fator implementação económica**, através da análise das perguntas em relação ao grau de implementação que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade económica, ou seja, a pergunta 19.1, 20.1, 21.1, 22.1, 23.1 e 24.1.

Após análise no IBM SPSS Assim, obteve-se os seguintes *outputs*:

**Tabela 27 – Descrição dos resultados estatísticos referentes a implementação económica**

Perguntas	Média
19.1 Definir estratégias de negócio de longo prazo	5,54
20.1 Investir em inovação e tecnologia de forma a diminuir custos no futuro	5,38
21.1 Investir em formação contínua a cada um dos colaboradores com o objetivo de diminuir a taxa de rotação turnover	5,10
22.1 Controlar diariamente os resultados operacionais, de gestão e financeiros do hotel	5,88
23.1 Desenvolver práticas de sustentabilidade além das impostas pela legislação	5,30
24.1 Possuir medidas de contingência que permitam minimizar impactos negativos no hotel	5,58

Em relação à implementação das práticas de sustentabilidade a nível económico, podemos observar pela tabela 27 que a média desce para os 5, comparado com todas as médias das outras práticas de sustentabilidade que rondavam maioritariamente o valor 6 a 7. As práticas que os diretores implementam menos é a “Investir em formação contínua a cada um dos colaboradores com o objetivo de diminuir a taxa de rotação turnover” (pergunta 21.1), apesar de, no entanto, os diretores acharem importante, uma vez que das 6 práticas é a segunda que os diretores atribuem uma maior importância. A prática de sustentabilidade social que os diretores mais implementam é “Controlar diariamente os resultados operacionais, de gestão e financeiros do hotel” (Pergunta 22.1), no entanto a média não atinge o valor 6.

Deste modo, em geral, a implementação das práticas de sustentabilidade económica não é elevada como na importância, mas sim média.

**Tabela 28 - Teste de Bartlett e KMO – implementação económica**

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		,850
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	179,108
	df	15
	Sig.	,000

**Tabela 29 – Matriz de comunalidades – implementação económica**

Perguntas	Inicial	Extração
19.1 Definir estratégias de negócio de longo prazo	1,000	,719
20.1 Investir em inovação e tecnologia de forma a diminuir custos no futuro	1,000	,604
21.1 Investir em formação contínua a cada um dos colaboradores com o objetivo de diminuir a taxa de rotação turnover	1,000	,759
22.1 Controlar diariamente os resultados operacionais, de gestão e financeiros do hotel	1,000	,455
23.1 Desenvolver práticas de sustentabilidade além das impostas pela legislação	1,000	,751
24.1 Possuir medidas de contingência que permitam minimizar impactos negativos no hotel	1,000	,740

**Tabela 30 - Matriz de variância total explicada – implementação económica**

Componente	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		Cumulative %
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	
1	4,028	67,129	67,129	4,028	67,129	67,129
2	,651	10,854	77,983			
3	,581	9,681	87,664			
4	,340	5,670	93,335			
5	,211	3,522	96,856			
6	,189	3,144	100,000			

Observando a tabela 28, concluímos que o valor de p (sig) é inferior a 0,05, logo a análise é adequada ao problema da investigação. E sendo o valor de KMO = 0,850, a utilização da análise fatorial adequa-se à respetiva base de dados, uma vez que é superior a 0,5.

Em relação à tabela 29, todos os valores de comunalidade são superiores a 0,5, com exceção de uma pergunta 22.1 “Controlar diariamente os resultados operacionais, de gestão e financeiros do hotel”, mas como o valor é próximo de 0,5 o investigador optou por não extrair esta pergunta.

Relativamente à variância total explicada, esta é superior a 60%, com 67,129% (tabela 30).

Após a criação dos dois fatores ao nível da dimensão económica, do **fator importância económica** e do **fator implementação económica**, procedeu-se à correlação entre os dois fatores com o objetivo de analisar se existe um *gap* entre os mesmos. Deste modo, através do IBM SPSS os dois fatores foram correlacionados e os resultados são os seguintes:

**Tabela 31 – Correlação entre a implementação económica e a importância económica**

		<b>Importância Económica</b>	<b>Implementação Económica</b>
<b>Importância Económica</b>	Pearson Correlation	1	,263
	Sig. (2-tailed)		,065
	N	50	50
<b>Implementação Económica</b>	Pearson Correlation	,263	1
	Sig. (2-tailed)	,065	
	N	50	50

O valor da correlação pearson entre a implementação e a importância ao nível de sustentabilidade económica é de 0,263, o que significa uma correlação fraca uma vez que o valor é inferior a 0,5 e é próximo de 0 (um valor próximo de 0 significa ausência de relação entre as variáveis) e com uma probabilidade associada de  $p=0,065$  (valor de sig), superior a 0,05, logo não é estatisticamente significativa. Os dados de todos os 50 participantes foram utilizados nesta análise (N).

O valor da probabilidade  $p > 0.05$ , então retemos a hipótese nula ( $H_0$ ):

**$H_0$**  – Não há uma associação entre a importância que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade a nível ambiental e a implementação dessas mesmas práticas nos seus hotéis;

**H<sub>1</sub>** - Há uma associação entre a importância que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade a nível ambiental e a implementação dessas mesmas práticas nos seus hotéis;

Após o resultado da análise podemos assim concluir que a correlação entre a importância económica e a implementação económica é fraca e não é estatisticamente significativa, e que não há uma associação entre a importância económica e a implementação económica. Ou seja, apesar de os diretores darem importância às práticas de sustentabilidade a um nível económico, a implementação destas é mais reduzida.

### **4.3. Caracterização e análise da amostra em relação à parte III do inquérito**

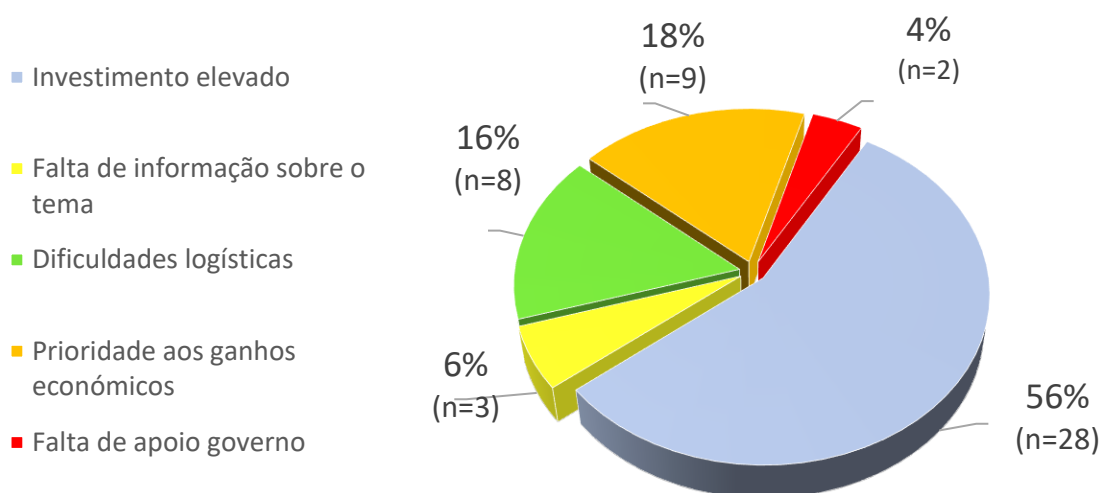
O terceiro grupo do questionário é composto por 4 questões de opinião. A primeira questão é “Quais são as principais barreiras à implementação de mais práticas de sustentabilidade na sua unidade hoteleira? ”, onde o inquirido pode seleccionar apenas 1 opção das 5: Investimento elevado; Falta de informação sobre o tema; Dificuldades logísticas; Prioridade aos ganhos económicos, Falta de apoio governo.

Onde após análise dos dados no IBM SPSS os outputs são os seguintes:

**Tabela 32- Resultados estatísticos em relação às principais barreiras à implementação de práticas de sustentabilidade**

<b>25. Qual é a principal barreira à implementação de mais práticas de sustentabilidade na sua unidade hoteleira?</b>		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Opção 1 resposta	<b>Investimento elevado</b>	28	56,0	56,0
	<b>Falta de informação sobre o tema</b>	3	6,0	62,0
	<b>Dificuldades logísticas</b>	8	16,0	78,0
	<b>Prioridade aos ganhos económicos</b>	9	18,0	96,0
	<b>Falta de apoio governo</b>	2	4,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	

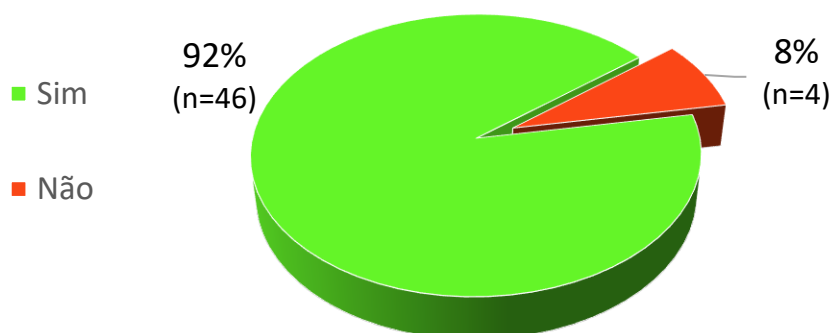
Gráfico 8 - principais barreiras à implementação de mais práticas de sustentabilidade na sua unidade hoteleira



Através do gráfico 8 podemos observar que a maioria dos diretores afirmam que a principal barreira é o investimento elevado, mais de metade dos inquiridos (56%). A segunda e terceira barreira principal é a “prioridade aos ganhos económicos” e “dificuldades logísticas”.

Em relação à segunda pergunta da parte III “A pandemia gerada pelo Covid-19 é uma oportunidade para repensarmos o turismo e introduzirmos mais práticas de sustentabilidade nas unidades hoteleiras?” os resultados mostram que 92% dos inquiridos diz que sim, e apenas 4 diretores referem que não, tal como podemos observar gráfico 9:

Gráfico 9 - Percentagem de inquiridos que afirmam ou não que pandemia gerada pelo Covid-19 é uma oportunidade para repensarmos o turismo e introduzirmos mais práticas de sustentabilidade

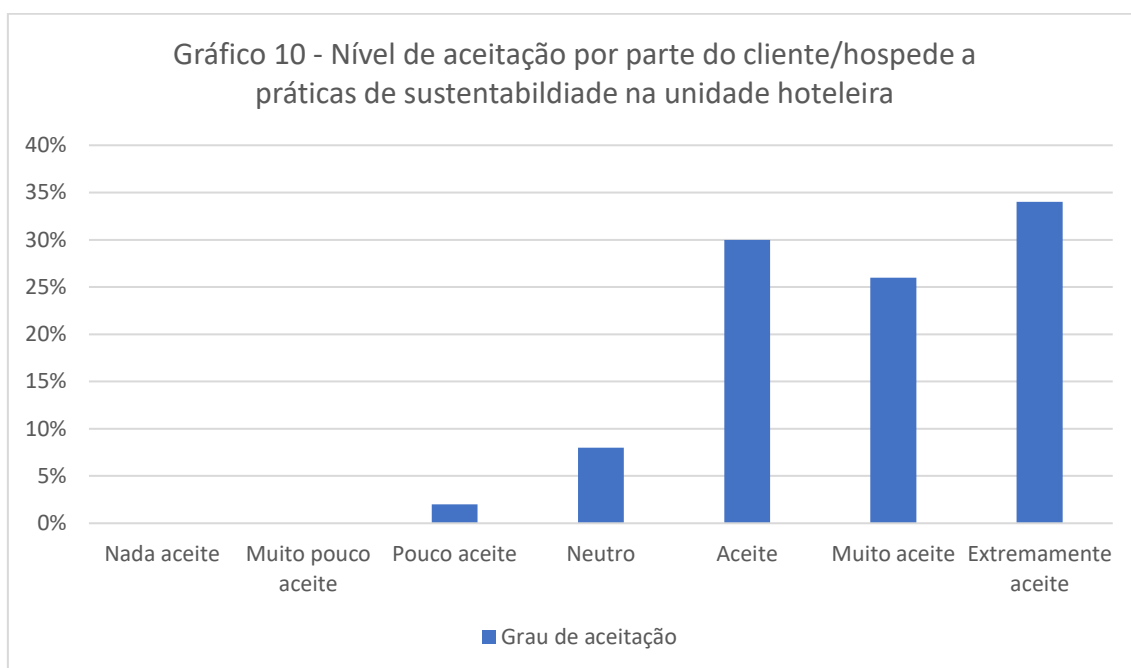


Por fim, a quarta pergunta do grupo III e última pergunta do inquérito é “Qual é o nível de aceitação por parte do cliente / hospede a práticas de sustentabilidade no hotel?”, onde o

inquirido pode selecionar na escala de likert de 1 a 7, onde 1 corresponde a “nada aceite” e 7 a “extremamente aceite”. Após introdução dos dados do IBM SPSS os resultados são os seguintes:

**Tabela 33- Resultados estatísticos em relação ao nível de aceitação por parte do cliente a práticas de sustentabilidade**

Nível de Aceitação	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Pouco aceite	1	2,0	2,0
Neutro	4	8,0	10,0
Aceite	15	30,0	40,0
Muito aceite	13	26,0	66,0
Extremamente aceite	17	34,0	100,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	



Observando o gráfico 10, concluímos que a maioria dos inquiridos refere que os seus hospedes/clientes aceitam muito bem as práticas de sustentabilidade nas suas unidades hoteleiras. De realçar que 34% dos diretores diz que as práticas de sustentabilidade são “extremamente aceites”. Apenas 1 diretor refere que o grau de aceitação é pouco, e nenhum inquirido selecionou o grau 1 e 2.

## Capítulo V - Discussão dos resultados

Após a caracterização e análise dos resultados dos inquiridos foi possível proceder à discussão dos mesmos.

No que se refere ao parâmetro de idade, o maior número de resposta pertence à classe entre os 42 e os 56 anos, correspondente a 44% da amostra, seguido da classe de 28 a 41 anos com 38%, o que faz sentido uma vez que cargos superiores exigem mais anos de experiência.

Em relação ao género, dos 50 indivíduos inquiridos, 30 são do sexo masculino, o que corresponde a 60% da amostra, 19 indivíduos do sexo feminino, representando 38% e 1 indivíduo de outro. O que se pode concluir que altos cargos ainda são maioritariamente ocupados por indivíduos do sexo masculino.

Quanto à formação académica dos diretores na área de hotelaria, turismo ou similar, os resultados demonstram que uma grande percentagem dos inquiridos tem formação na área, 78% da amostra, o que corresponde a 39 indivíduos, e 22% não têm formação na área, o que se deve provavelmente ao facto de a hotelaria ser uma área onde um individuo pode aprender e adquirir conhecimentos com os anos de experiência.

Dos 50 inquiridos, 18 responderam que não estudaram o conceito de sustentabilidade, o que é um número ainda elevado que corresponde a 36% da amostra. Os resultados comprovam o que os autores Arrobas et al.(2020), Boley (2011) referem na revisão da literatura, no sentido de a sustentabilidade ser um tema que tem de ser mais estudado e desenvolvido nas escolas e universidades. Assim como Sakshi et al. (2020) referem que o conhecimento inadequado da sustentabilidade é um dos obstáculos que as unidades hoteleiras enfrentam durante a implementação de programas de sustentabilidade, e Nascimento, Cabianca, & Cavenaghi (2020) referem ainda que a desinformação sobre os problemas relacionados ao meio ambiente e à sustentabilidade constituem um entrave ao desenvolvimento sustentável do turismo a partir da hotelaria.

Existe uma maior resposta por parte dos hotéis de 4 estrelas, o que faz sentido uma vez que na área metropolitana de Lisboa, dos 107 hotéis de 4 e 5 estrelas existentes, 77 são de 4 estrelas e apenas 30 de 5 estrelas (ANEXO III).

Através do gráfico 8 podemos observar que a maioria dos diretores afirmam que a principal barreira é o investimento elevado, mais de metade dos inquiridos (56%), o que vai ao encontro com o referido na revisão da literatura pelos autores Ferreira et al. (2021), onde este diz que

outro dos desafios mencionado pelos gestores de hotéis em Portugal é a exigência de investimentos económicos substanciais para implementarem algumas práticas. O autor Saenyanupap (2011) conclui no seu estudo que os gerentes de hotéis referem que as principais barreiras ao tentarem implementar práticas de sustentabilidade são os altos custos associados e a falta de recursos financeiros, e por último Sakshi et al. (2020) referem que as limitações de recursos financeiros são a principal barreira. Seguido de “prioridade aos ganhos económicos” e “dificuldades logísticas”. Como também é referido na revisão da literatura, alguns gestores ainda não compreendem as vantagens de introduzir práticas de sustentabilidade, vendo apenas o lucro imediato.

Observando o gráfico 10, concluímos que a maioria dos inquiridos refere que os seus hóspedes/clientes aceitam muito bem as práticas de sustentabilidade nas suas unidades hoteleiras. De realçar que 34% dos diretores diz que as práticas de sustentabilidade são “extremamente aceites”. Apenas 1 diretor refere que o grau de aceitação é pouco, e nenhum inquirido selecionou o grau 1 e 2. Estes resultados vão ao encontro da revisão da literatura, onde vários estudos de diversos autores mais recentes referem que os clientes estão a ficar mais consciente dos problemas climáticos e a dar uma maior importância às medidas de sustentabilidade. Tal é referido na revisão da literatura pelos autores Osti & Goffi (2021) recentes que referem que estamos a entrar numa fase onde os consumidores procuram um estilo de vida mais equilibrado e sustentável, e procuram hotéis que pratiquem medidas sustentáveis, referem ainda que o número de consumidores que procuram um estilo de vida mais equilibrado e sustentável está a aumentar muito. Amatulli et al. (2021), apresenta os resultados do seu estudo que indicam que os clientes de hotéis de luxo estão cada vez mais preocupados com o impacto dos hotéis no ambiente.

Após a criação dos dois fatores ao nível da dimensão social, do fator importância social e do fator implementação social, procedeu-se a correlação entre os dois fatores com o objetivo de analisar se existe um *gap* entre os mesmos. Como podemos observar na tabela 14, o valor da correlação *pearson* é de 0,522, o que significa uma correlação forte, e com uma probabilidade associada de  $p < 0,001$  (valor de sig) logo é estatisticamente significativa. Os dados de todos os 50 participantes foram utilizados nesta análise (N). O valor da probabilidade  $p < 0.05$ , logo iremos rejeitar a hipótese nula (H0) e aceitar a hipótese alternativa (H1). Após o resultado da análise podemos assim concluir que a correlação entre a importância social e a implementação social é forte e estatisticamente significativa, e que há uma associação entre a importância social e a implementação social, logo não existe praticamente um *gap* entre estes dois fatores.

Depois de ser criado os dois fatores ao nível da dimensão ambiental, o fator importância ambiental e o fator implementação ambiental, procedeu-se à correlação entre os dois fatores com o objetivo de analisar se existe um *gap* entre os mesmos. O valor da correlação *pearson* entre a implementação e a importância ao nível ambiental é de 0,581, o que significa uma correlação forte, e com uma probabilidade associada de  $p < 0,001$  (valor de sig) logo é estatisticamente significativa. Os dados de todos os 50 participantes foram utilizados nesta análise (N). O valor da probabilidade  $p < 0,05$ , logo iremos rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ) e aceitar a hipótese alternativa ( $H_1$ ). Após o resultado da análise podemos assim concluir que a correlação entre a importância ambiental e a implementação ambiental é forte e estatisticamente significativa, e que há uma associação entre a importância social e a implementação social, logo não existe praticamente um *gap* entre estes dois fatores.

Por fim, após a criação dos dois fatores ao nível da dimensão económica, do fator importância económica e do fator implementação económica, procedeu-se à correlação entre os dois fatores com o objetivo de analisar se existe um *gap* entre os mesmos. O valor da correlação *pearson* entre a implementação e a importância ao nível de sustentabilidade económica é de 0,263, o que significa uma correlação fraca uma vez que o valor é inferior a 0,5 e é próximo de 0 (um valor próximo de 0 significa ausência de relação entre as variáveis) e com uma probabilidade associada de  $p = 0,065$  (valor de sig), superior a 0,05, logo não é estatisticamente significativa. Os dados de todos os 50 participantes foram utilizados nesta análise (N). O valor da probabilidade  $p > 0,05$ , então retemos a hipótese nula ( $H_0$ ). Após o resultado da análise podemos assim concluir que a correlação entre a importância económica e a implementação económica é fraca e não é estatisticamente significativa, e que não há uma associação entre a importância económica e a implementação económica, logo, existe um *gap* entre estes dois fatores. Ou seja, apesar de os diretores darem importância às práticas de sustentabilidade a um nível económico, a implementação destas é mais reduzida.

Deste modo, os diretores hoteleiros das unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa em geral atribuem uma importância elevada às práticas de sustentabilidade na hotelaria nas três dimensões de sustentabilidade, a implementação dessas mesmas práticas é também elevada na dimensão social e ambiental, no entanto, na dimensão económica, a implementação não acompanha a sua importância.

## Capítulo VI – Conclusão

O desenvolvimento da revisão da literatura e a análise, caracterização e discussão dos dados obtidos através do inquérito realizado aos diretores das unidades de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa, permitiu ao investigador responder à questão de investigação e retirar conclusões.

### **5.1. Conclusões gerais**

Este estudo tem como objetivo analisar as práticas de sustentabilidade nas unidades hoteleiras, com foco nas três dimensões da sustentabilidade, a económica, social e ambiental. A questão da investigação “Existe uma associação entre o grau de importância que os diretores de hotel de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa atribuem a uma determinada prática de sustentabilidade e o grau de implementação dessa mesma prática nas suas unidades hoteleiras?” foi objetiva e foi possível responder à mesma. A revisão da literatura permitiu desenvolver um maior conhecimento sobre o tema “sustentabilidade hoteleira” e através desta podemos concluir que a sustentabilidade é um tema de difícil compreensão, uma vez que o seu conceito é complexo e muitas vezes confundido e mal interpretado, onde existe uma falta de equilíbrio entre as 3 dimensões de sustentabilidade e até os próprios autores estudados e mencionados na revisão da literatura confundem por vezes o conceito de sustentabilidade e muitas vezes se debruçam e estudam apenas a sustentabilidade ambiental, deixando de parte a sustentabilidade social e económica. Podemos igualmente concluir com a revisão da literatura que é fundamental existir um equilíbrio entre as 3 dimensões de sustentabilidade nas práticas hoteleiras de modo que estas sejam plenamente eficientes e proporcionem vantagens para os hotéis que as apliquem. Em relação à educação de sustentabilidade nas escolas e universidades é um tema ainda pouco discutido nas salas de aula e é necessário que o conceito de sustentabilidade seja introduzido nos cursos de hotelaria e turismo uma vez que permite a aprendizagem e o conhecimento do mesmo para que no futuro a sustentabilidade seja aplicada de forma consistente. As práticas de sustentabilidade na hotelaria são muito importantes para os hotéis nas 3 dimensões de sustentabilidade, pois vão permitir um aumento do desempenho do mesmo a todos os níveis: a nível social uma vez que proporcionam uma melhor relação entre os hotéis e a sociedade, a distribuição justa dos benefícios, uma cultura hoteleira de igualdade, projetos de voluntariado com a comunidade em redor, respeito e valor dos colaboradores dos hotéis, investimento e formação em pessoas, o que motiva os colaboradores. A nível ambiental, uma vez que permitem que as unidades hoteleiras reduzam o desperdício e diminuam os seus

impactos no ambiente, reduzindo processos que permitam uma poupança de recursos como energia, água, plásticos e gastos monetários, assim como um aumento de consciência ambiental e moral dos colaboradores e dos hóspedes, contribuindo para a redução das alterações climáticas e ajudando as futuras gerações. A nível económico, as práticas de sustentabilidade permitem uma visão de longo prazo que traga vantagens económicas duradouras e que preparem os hotéis para eventuais crises económicas e para o aumento da eficiência de gestão e o investimento em novas tecnologias que trarão vantagens para as unidades hoteleiras. Ainda com a revisão da literatura podemos concluir que a pandemia SARS-Cov-2 afetou negativamente os hotéis e que esta é uma oportunidade de repensarmos e refundirmos o turismo e a hotelaria, introduzindo melhores práticas de sustentabilidade nas 3 dimensões. Os principais desafios na implementação de práticas de sustentabilidade são referidos na revisão da literatura como sendo os altos custos de investimento, a falta de informação sobre o tema, a prioridade aos ganhos económicos, as dificuldades logísticas e a falta de apoio por parte dos governos. Já no inquérito realizado nesta investigação, os diretores referiram que a principal barreira é o investimento elevado, mais de metade dos inquiridos (56%), seguido de “prioridades ao lucro”, pois infelizmente alguns gestores ainda não compreendem as vantagens de introduzir práticas de sustentabilidade, vendo apenas o lucro imediato e “dificuldades logísticas”, o que poderá compreender os painéis solares assim como ações de voluntariado, ou dimensão pequena dos hotéis para a introdução de determinadas medidas sustentáveis.

Em relação ao principal objetivo deste estudo que é responder à questão de investigação, podemos concluir que foi possível responder à mesma através da análise dos dados obtidos dos inquéritos, uma vez que o segundo grupo de questões do inquérito consiste em perguntas de importância e implementação das práticas de sustentabilidade na hotelaria, nas 3 dimensões, de forma a averiguar se existe uma associação entre o grau de importância que os diretores atribuem a cada uma das práticas de sustentabilidade e o grau de implementação dessa mesma prática na sua unidade hoteleira. Para tal foi utilizado uma escala de tipo *Likert* de 1 a 7, onde em relação ao grau de importância 1 corresponde a “Nada Importante” e 7 corresponde a “Extremamente Importante”, e para a mesma questão de forma a medir o grau de implementação, 1 corresponde a “Nada Implementado” e 7 corresponde a “Totalmente Implementado”. Após recolha e análise dos dados podemos concluir que nas três dimensões de sustentabilidade a média da importância e da implementação é sempre elevada (acima dos 5) e que existe uma associação entre a importância e a implementação de práticas de sustentabilidade na dimensão social e na dimensão ambiental, ou seja os diretores atribuíram uma importância elevada e também implementam quase na mesma ordem essas mesmas

práticas de sustentabilidade social e ambiental, no entanto no que toca à dimensão económica os resultados são diferentes, uma vez que não existe uma associação entre a importância das práticas de sustentabilidade económicas e a implementação dessas mesmas práticas, ou seja apesar de os diretores atribuírem uma importância elevada às práticas de sustentabilidade ao nível económico, depois a sua implementação é menor e não acompanha a sua importância. Isto deve-se ao facto de as práticas de sustentabilidade sociais e ambientais serem de mais fácil introdução nas unidades hoteleiras, e pelo contrário, as práticas de sustentabilidade económicas os diretores tem maior dificuldade em introduzi-las pois é difícil planejar e investir a longo prazo e por vezes não possuem as estratégias para tal ou têm falta de recursos ou conhecimentos.

Podemos assim concluir que em Portugal os diretores hoteleiros em geral atribuem uma importância elevada às práticas de sustentabilidade na hotelaria nas três dimensões de sustentabilidade, e que a implementação dessas mesmas práticas é também elevada na dimensão social e ambiental, exceto na dimensão económica onde a implementação não acompanha a sua importância.

## **5.2. Limitações ao estudo**

Ao longo desta investigação foram encontradas algumas limitações tanto ao nível da revisão da literatura, quanto ao nível dos inquiridos.

Em relação à revisão da literatura ainda existem poucos artigos, dados e estudos sobre a sustentabilidade ao nível da hotelaria, o foco é sobre o turismo em geral e os estudos são realizados a um nível mais teórico. Em relação a Portugal, os estudos existentes são ainda mais reduzidos e limitados, tornando-se difícil para o investigador encontrar referências bibliográficas portuguesas pertinentes que pudessem ser utilizados neste estudo. É importante referir que alguns autores confundem o conceito de sustentabilidade e apenas se debruçam sobre a sustentabilidade ambiental, deixando de parte nos seus estudos a sustentabilidade social e económica, não compreendendo ainda que a sustentabilidade é constituída pelas três dimensões e o seu estudo, desenvolvimento e aplicação só faz sentido se for realizada como um todo.

As limitações quanto ao inquérito foram que apesar de ter tido uma adesão de praticamente 50% (50 hotéis dos 107 totais de 4 e 5 estrelas), para tornar o estudo mais rico e completo seria interessante ter mais respostas por parte dos diretores.

### **5.3. Futura investigações**

Seria interessante englobar no estudo os hotéis de 3 estrelas, uma vez que estes também representam um peso elevado no número total de hotéis, assim como aumentar a área geográfica do estudo, ou seja abranger todos os hotéis de Portugal, e não apenas da área metropolitana de Lisboa.

Para os futuros investigadores do tema seria interessante a realização de uma análise mais profunda dos diferentes fatores e correlacionar os mesmo de forma a perceber se existem padrões nas práticas de sustentabilidade com por exemplo o Género, a Formação académica na área (Hotelaria/Turismo/Similar), a Classificação da unidade hoteleira, a Capacidade da unidade hoteleira, o Número de colaboradores,

## Bibliografia

- Agência Portuguesa do Ambiente (2020). *Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <https://apambiente.pt/index.php?ref=16&subref=140> [Consultado em Dezembro, 5, 2020]
- Alameeri, A., Ajmal, M. M., Hussain, M., & Helo, P. (2018) Sustainable management practices in UAE hotels. *International journal of culture, tourism and hospitality research*. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-10-2017-0100>
- Amaral, E. (2011) *Correlação e análise fatorial: Aula 28*. Disponível em: [Microsoft PowerPoint - 2011-06-21b-Aula28.ppt \[Modo de Compatibilidade\] \(ernestoamaral.com\)](#). Consultado em Novembro, 8, 2021]
- Amado dos Santos, R., Mexas, M.P., & Meiriño, M.J., (2016). Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development. *Journal of Cleaner Production* 142, 217-224. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.098>
- Amado dos Santos, R., Méxas, M. P., Meiriño, M. J., Sampaio, M. C., & Costa, H. G. (2020). Criteria for assessing a sustainable hotel business. *Journal of Cleaner Production*, 262. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121347>
- Amatulli, C., de Angelis, M., & Stoppani, A. (2021). The appeal of sustainability in luxury hospitality: An investigation on the role of perceived integrity. *Tourism Management*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104228>
- Amazonas, I., Andrade, M. & Silva, R. (2018). Gestão ambiental hoteleira: tecnologias e práticas sustentáveis aplicadas a hotéis. *Ambiente & Sociedade São Paulo* Vol. 21, 2018
- Amorim, A., Eme, J. B., Finkler, R., Rech, T. & De Conto, S. M. (2020). Turismo e Sustentabilidade: Reflexões em Momentos da Pandemia Covid19. *Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade*, 12(3 – Especial Covid 19), 1- 15, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a04>
- Antimova, R., Nawijn, J., & Peeters, P. (2012). The awareness/attitude-gap in sustainable tourism: A theoretical perspective. *Tourism Review*, 67(3), 7–16. <https://doi.org/10.1108/16605371211259795>
- Arrobas, F., Ferreira, J., Brito-Henriques, E., & Fernandes, A. (2020). Measuring tourism and environmental sciences students' attitudes towards sustainable tourism. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 27. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100273>
- Asadi, S., Pourhashemi S. O., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E., Aljojo, N., & Razali, N. S. (2020). Investigating influence of green innovation on sustainabilityperformance: A case on Malaysian hotel industry. *Journal of Cleaner Production* 258. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120860>

- Bennich, T., Belyazid, S., Stjernquist, I., Diemer, A., Seifollahi-Aghmiuni, S., & Kalantari, Z. (2021). The bio-based economy, 2030 Agenda, and strong sustainability – A regional-scale assessment of sustainability goal interactions. *Journal of Cleaner Production*, 283. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125174>
- Berezan, O., Raab, C., Yoo, M., & Love, C. (2013). Sustainable hotel practices and nationality: The impact on guest satisfaction and guest intention to return. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 227–233. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.010>
- Bjørn, A., & Røpke, I. (2018). What does it really mean to be a strongly sustainable company? – A response to Nikolaou and Tsalis. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 198, pp. 208–214). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.268>
- Boley, B. B. (2011). Sustainability in hospitality and tourism education: Towards an integrated curriculum. In *Journal of Hospitality and Tourism Education* (Vol. 23, Issue 4, pp. 22–31). <https://doi.org/10.1080/10963758.2011.10697017>
- Brito-Henriques, E. (2020). Covid-19, turismo e sustentabilidade: tudo está interligado [Covid-19, tourism and sustainability: everything is connected]. *Finisterra – Revista Portuguesa de Geografia*. Doi: 10.18055/Finis20311
- Bui, H.T., & Filimonau, V., (2021) A recipe for sustainable development: assessing transition of commercial foodservices towards the goal of the triple bottom line sustainability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 0959-6119. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0330>
- Buunk, E., & Van der Werf, E., (2019). Adopters versus Non-Adopters of the Green Key Ecolabel in the Dutch Accommodation Sector. *Sustainability* 11, 3563 <https://doi.org/10.3390/su11133563>
- Chou, S. F., Horng, J. S., Liu, C. H., & Hsiao, H. L. (2019). Effect of creative problem-solving teaching on the sustainable service innovation literacy of undergraduate hospitality students. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 24, 190–201. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2019.03.004>
- Cordeiro, I., & Körössy, N. (2019). Quando as políticas públicas de turismo sustentável ignoram a dimensão social: reflexões a partir do estudo de caso de Fernando de Noronha (PE). *Caderno Virtual de Turismo*, 18(3). <https://doi.org/10.18472/cvt.18n3.2018.1555>
- Dani, R., Tiwari, K., & Negi, P. (2020). Ecological approach towards sustainability in hotel industry. *Materials Today: Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.12.1020>
- Deale, C. S., & Barber, N. (2012). How Important Is Sustainability Education to Hospitality Programs? *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 12(2), 165–187. <https://doi.org/10.1080/15313220.2012.678211>
- Ferreira, S.; Pereira, O. & Simões, C. (2021). A Sustentabilidade Ambiental na Indústria Hoteleira: Uma perspetiva dos gestores de hotéis ecológicos em Portugal, *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 150-170.
- Filimonau, V. (2020). The prospects of waste management in the hospitality sector post COVID-19. *Resources, Conservation and Recycling*. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105272>

- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Green Purpose (2021) *NEYA Lisboa Hotel – Inovação e Sustentabilidade no Setor Hoteleiro*. Disponível em: [NEYA Lisboa Hotel - Inovação e Sustentabilidade no Setor Hoteleiro \(greenpurpose.pt\)](https://greenpurpose.pt)
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577–598. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Higgins-Desbiolles, F., Carnicelli, S., Krolikowski, C., Wijesinghe, G., & Boluk, K. (2019). Degrowing tourism: rethinking tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(12), 1926–1944. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1601732>
- Hong, J. S., Liu, C. H. S., Chou, S. F., Tsai, C. Y., & Hu, D. C. (2018). Developing a sustainable service innovation framework for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 455–474. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2015-0727>
- Instituto Nacional de Estatística (2021). *Atividade Turística*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_bo ui=415204526&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_bo ui=415204526&DESTAQUESmodo=2). [Consultado em Março, 12, 2021]
- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3037–3050. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0357>
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. In *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 28, Issue 1, pp. 36–67). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0572>
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2017). The Sustainable Development Goals and the Tourism and Hospitality Industry. *Athens Journal of Tourism*, 4(1), 7–18. <https://doi.org/10.30958/ajt.4.1.1>
- Koch, J., Gerdt, S. O., & Schewe, G. (2020). Determinants of sustainable behavior of firms and the consequences for customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102515>
- Korossy, N. (2008). Do “turismo predatório” ao “turismo sustentável”: uma revisão sobre a origem e a consolidação do discurso da sustentabilidade na atividade turística. *Caderno Virtual de Turismo*, vol. 8, N. 2 pp. 56-68 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115415175006>
- Lamas, A., Silva, B., Hofstaetter, M., Souza, R. & Marques, S. (2018). *Sustentabilidade no Turismo ou Turismo Sustentável: uma revisão conceitual*, In M. C. Santos, F. Perna, J. A. C. Santos, L. N. Pereira & A. I. Renda (Ed). *Sustentabilidade: O Futuro do Turismo* Cap. IV, pp. 85-10.

- Lim, W. M. (2016). Creativity and sustainability in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 18, 161–167. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.02.001>
- Liu, C. H., Horng, J. S., Chou, S. F., & Huang, Y. C. (2017). Analysis of tourism and hospitality sustainability education with co-competition creativity course planning. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 21, 88–100. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2017.08.008>
- Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao ibm spss: saber decidir, fazer, interpretar e redigir*. Braga: Psiquilíbrios edições.
- Melissen, F. (2013). Sustainable hospitality: A meaningful notion? *Journal of Sustainable Tourism*, 21(6), 810–824. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.737797>
- Melissen, F., van Ginneken, R., & Wood, R. C. (2016). Sustainability challenges and opportunities arising from the owner-operator split in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 35–42. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.005>
- Nascimento, D., Cabianca, M, A, A., Cavenaghi, A, J., (2020). Meios de hospedagem ambientalmente sustentáveis, *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 29. <https://www.eumed.net/es/revistas/turydes/vol-13-no-29-diciembre-dezembro-2020/hospedagem-ambie>
- Nikolaou, I. E., & Tsalis, T. A. (2020). What does corporate strong sustainability actually mean in the real market world? A response to Bjørn and Røpke. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 247). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119149>
- Organização Mundial do Turismo (2019). *Sustainable development*. Disponível em: <https://www.unwto.org/sustainable-development> [Consultado em Novembro, 14, 2020]
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2021). *Managing tourism development for sustainable and inclusive recovery*, OECD Tourism Papers, 2021/01, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/b062f603-en>
- Oriade, A., Osinaike, A., Aduhene, K., & Wang, Y. (2021). Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102699>
- Osti, L., & Goffi, G. (2021). Lifestyle of health & sustainability: The hospitality sector's response to a new market segment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 360–363. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.008>
- Pillai, S. G., Haldorai, K., Seo, W. S., & Kim, W. G. (2021). COVID-19 and hospitality 5.0: Redefining hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102869>
- Presenza, A., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2019). Business model innovation for sustainability. Highlights from the tourism and hospitality industry. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/su11010212>
- Preziosi, M., Tourais, P., Acampora, A., Videira, N., & Merli, R., (2019). The role of environmental practices and communication on guest loyalty: Examining EU-Ecolabel in

- Portuguese hotels. *Journal of Cleaner Production* 237, 0959-6526.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117659>
- Quivy, R., Campenhoudt, L.,V. (1995) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gravida.
- República Portuguesa (2020) *Apresentado o plano Turismo + Sustentável 20-23*. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=apresentado-o-plano-turismo-sustentavel-20-23> [Consultado em Dezembro, 5, 2020]
- Rosa, F., Silva., L. (2017). Sustentabilidade ambiental nos hotéis, contribuição teórica e metodológica. *Revista Brasileira Turismo São paulo* 11(1), pp. 39-60, jan./abr.
- Saenyanupap, S. (2011) Hotel Manager Attitudes Toward Environmental Sustainability Practices Empirical Findings From Hotels In Phuket, Thailand. *University of Central Florida Electronic Theses and Dissertations*, 2004-2019. 1959.  
<https://stars.library.ucf.edu/etd/1959>
- Sakshi, Shashi, Cerchione, R., & Bansal, H. (2020). Measuring the impact of sustainability policy and practices in tourism and hospitality industry. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1109–1126. <https://doi.org/10.1002/bse.2420>
- Santos S., (1999). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa biomédica. *Jornal de Pediatria*. Disponível em: <http://www.jped.com.br/conteudo/99-75-06-401/port.pdf>  
Consultado em [Dezembro, 5, 2020]
- Silveira de Senna, M. L. G., & Valtuille, A. J. G. (2020). *A Educação Ambiental como instrumento de sensibilização para os gestores da hotelaria*.
- Sousa, N., Eusébio, C. (2013). Análise da gestão ambiental nos hotéis portugueses. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*. vol.12 no.2 1645-4464 Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642013000200006](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642013000200006)
- Stylos, N., & Vassiliadis, C., (2015) Differences in Sustainable Management Between Four- and Five-Star Hotels Regarding the Perceptions of Three-Pillar Sustainability. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24:8, 791-825,  
<https://doi.org/10.1080/19368623.2015.955622>
- TecnoHotel (2021). *Restaurar o planeta Terra é o propósito do Planet 21 Day do Grupo Accor para 2021*. Disponível em: <https://www.tecnohotelnews.pt/2021/04/29/restaurar-o-planeta-terra-e-o-proposito-do-planet-21-day-do-grupo-accor-para-2021/> [Consultado em Agosto, 28, 2021]
- Turismo de Portugal (2020). *Visão Geral*. Disponível em: [http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/visao\\_geral/Paginas/default.aspx](http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx) [Consultado em Dezembro, 7, 2020]
- Viana, A. (2011). *Tutorial SPSS – Módulo 17 – Análise Fatorial*. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5514085/mod\\_resource/content/1/manual%20analis%20fatorial.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5514085/mod_resource/content/1/manual%20analis%20fatorial.pdf) [Consultado em Novembro, 14, 2021]

- Viegas, A. (2008). *Instrumentos de Turismo sustentável. Práticas ambientais no sector Hoteleiro do Algarve*. *Revista dos Algarves*, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, vol. 17, 1.º semestre, pp. 30-36.
- Xu, X., & Gursoy, D. (2015). A Conceptual Framework of Sustainable Hospitality Supply Chain Management. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 24(3), 229–259. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.909691>
- Zientara, P., & Zamojska, A., (2016). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism* 26:7, 1142-1159, <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1206554>

## Anexos

### Anexo 1 – Autorização do autor

Email de autorização, para a utilização e adaptação do artigo “Criteria for assessing a sustainable hotel business” do autor Rodrigo Amado:

Mariana Montalvão Afonso Cancela

Sat 31/10/2020 16:54

To: profrodrigoamado@gmail.com



Caro Rodrigo **Amado** dos Santos,

Venho por este meio pedir a sua autorização para traduzir e utilizar/adaptar o seu artigo e questionário "Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development" para Português, de modo a estudar a sustentabilidade na hotelaria em Portugal, tema da minha tese de Mestrado em Gestão Hoteleira que estou agora a realizar. O seu artigo é muito importante para o estudo da sustentabilidade na hotelaria e uma ferramenta essencial para a realização de mais estudos na mesma área.

Assim, seria um privilégio utilizá-lo e ter o seu consentimento.

Enviarei o resultado da tradução e citarei o seu trabalho.

Fico a aguardar a sua resposta,

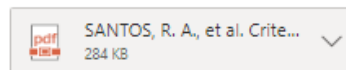
muito obrigada, com os melhores cumprimentos,

Mariana Cancela

Rodrigo **Amado** <profrodrigoamado@gmail.com>

Sun 01/11/2020 21:14

To: Mariana Montalvão Afonso Cancela



Olá Mariana, tudo bem? Um prazer estabelecer este diálogo com você! Fico muito feliz em saber que meu trabalho está sendo bem visto em Portugal. E é claro que eu lhe autorizo a utilizar o questionário do artigo supracitado. No entanto, o artigo de 2017 publicado pela Journal of Cleaner Production evidencia uma pesquisa que não estava, naquele momento, completa. O artigo que lhe encaminho em anexo foi intitulado como "Criteria for assessing a sustainable hotel business" e também foi publicado na JCLEPRO. Veja o trabalho em anexo. Neste exponho o conjunto final de critérios, estruturado a partir de uma análise fatorial confirmatória. É um trabalho muito interessante e bem estruturado. Creio que também irá te ajudar!!!

Estou em uma nova fase de pesquisa agora!!! A ideia é discutir a operacionalização destes critérios. Assim, após 10 horas de entrevistas com gestores hoteleiros, publicarei agora no início de 2021 um artigo que evidenciará maneiras/exemplos destes critérios serem operacionalizados em grandes estruturas hoteleiras. Este será publicado em uma revista brasileira de grande renome, a Turismo - Visão e Ação. E, em virtude disso, neste momento estou focado em entender como estes critérios poderiam ser operacionalizados em médias e pequenas organizações hoteleiras.

Do demais, é isso!!! Estou a sua disposição para quaisquer auxílios e, inclusive, se precisar, seria uma honra participar de sua defesa de mestrado. Atenciosamente,

...

---

Bacharel em Turismo - UNIMEP Campus Lins, SP.

Mestre em Ciências Sociais - UNESP Campus Marília, SP.

Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis - UFF LATEC Campus Niterói, RJ.

[Currículo Lattes](#) / [Research Gate](#) / [Grupo de Pesquisa CNPQ-PROGESTUR](#)

## Anexo II – Inquérito por questionário

### **Questionário direcionado aos Diretores, Diretores de Departamentos ou Proprietários de cada um dos hotéis de 4 e 5 estrelas da área metropolitana de Lisboa**

Antes de mais obrigada pela sua disponibilidade. O tempo médio de preenchimento é de 4 a 5 minutos.

Os resultados obtidos serão utilizados para fins académicos e apenas para este estudo, sendo tratados de forma anónima. Esta investigação está integrada na dissertação do Mestrado em Gestão Hoteleira pela ESTHE - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Este estudo tem como objetivo analisar as práticas de sustentabilidade nas unidades hoteleiras, com foco nas três dimensões, a sustentabilidade económica, social e ambiental. Obrigada!

#### **Parte I**

1. Idade: 18-27; 27-41; 42-56; +57 (classificação americana das gerações)
2. Género: Feminino; Masculino
3. Formação académica na área (Hotelaria/Turismo/Similar): Sim; Não
4. Classificação da Unidade Hoteleira: 4 estrelas; 5 estrelas
5. Capacidade da Unidade Hoteleira (nº de quartos): 1-100; 101-200; 201-300; +300
6. Número de Colaboradores: 1-30; 31-60; 61-90; +90

#### **Parte II- Classifique cada uma das seguintes frases de 1 a 7 de acordo com importância que atribui e a implementação na sua unidade hoteleira**

##### **Dimensão social da sustentabilidade**

1. Possuir uma cultura de igualdade que respeita crenças, géneros, etnia e orientação sexual  
Nada importante 1 2 3 4 5 6 7 Extremamente Importante  
Nada implementado 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente Implementado
2. Possuir programas de voluntariado
3. Dar formação de nível ambiental a todos os colaboradores
4. Atender as necessidades de pessoas com deficiência
5. Possuir mecanismos eficazes para que as reclamações dos colaboradores sejam devidamente ouvidas e analisadas
6. Salários acima da média
7. Proporcionar benefícios aos colaboradores além dos obrigatórios por lei (ex: folga no aniversário, seguro saúde filhos, prémios, etc)

### **Dimensão ambiental da sustentabilidade**

8. Escolher fornecedores que adotam medidas de sustentabilidade  
Nada importante 1 2 3 4 5 6 7 Extremamente Importante  
Nada implementado 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente Implementado
9. Dar preferência a produtos locais e nacionais
10. Possuir um programa de gestão dos desperdícios de alimentos diários de forma a reduzi-los
11. Promover medidas que conscientizam os clientes/hospedes a nível do ambiente
12. Possuir um código de conduta ambiental a ser seguido por todos os colaboradores
13. Possuir painéis solares
14. Eliminar plástico de uso único em todo o hotel
15. Na escolha de *amenities* dar prioridade a produtos sustentáveis
16. Utilizar produtos biodegradáveis/eco em todas as ações de limpeza
17. Disponibilizar recipientes para a reciclagem em vários pontos do hotel, inclusive em cada quarto
18. O hotel promove o cliente a reutilizar as toalhas de banho / piscina

### **Dimensão económica da sustentabilidade**

19. Definir estratégias de negócio de longo prazo
20. Investir em inovação e tecnologia de forma a diminuir custos no futuro
21. Investir em formação contínua a cada um dos colaboradores com o objetivo de diminuir a taxa de rotação *turnover*
22. Controlar diariamente os resultados operacionais, de gestão e financeiros do hotel
23. Desenvolver práticas de sustentabilidade além das impostas pela legislação
24. Possuir medidas de contingência que permitam minimizar impactos negativos no hotel

### **Parte III**

**25. Quais são as principais barreiras à implementação de mais práticas de sustentabilidade na sua unidade hoteleira? (Selecione 4):**

- Investimento elevado;
- Falta de informação sobre o tema;
- Dificuldades logísticas;
- Prioridade aos ganhos económicos
- Falta de apoio governo;

**26. A pandemia gerada pelo Covid-19 é uma oportunidade para repensarmos o turismo e introduzirmos mais práticas de sustentabilidade nas unidades hoteleiras?**

Sim; Não

**27. Estudou o conceito de sustentabilidade na escola ou na universidade?**

Sim; Não

**28. Qual é o nível de aceitação por parte do cliente / hospede a práticas de sustentabilidade no hotel?**

Nada aceite 1 2 3 4 5 6 7 Extremamente aceite

### Anexo III – Pedido dados Turismo de Portugal

mariana cancela

Ter, 16/11/2021 12:28

Para: conhecimento@turismodeportugal.pt



Bom dia,

Estou a termina a Tese de Mestrado em Gestão Hoteleira pela ESHTe e necessito de alguns dados para a minha investigação.

Assim venho por este meio solicitar se possível os seguintes dados:

- O número total de hotéis presentes na área metropolitana de Lisboa
- O número total de hotéis de 4 estrelas e de 5 estrelas que existem na área metropolitana de Lisboa

De forma a afetuar a percentagem total de hotéis de 4 e 5 estrelas existentes na área metropolitana de Lisboa

Obrigada, fico assim a aguardar uma resposta,

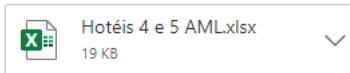
Com os melhores cumprimentos,

Mariana Cancela

Conhecimento <conhecimento@turismodeportugal.pt>

Qua, 17/11/2021 17:25

Para: Você



Boa tarde Mariana,

Conforme solicitado, junto se envia, em anexo, Excel com os dados solicitados.

Alguma dúvida que persista, não hesite em contactar.

Com os melhores cumprimentos,

A equipa,  
Direção de Gestão do Conhecimento  
[conhecimento@turismodeportugal.pt](mailto:conhecimento@turismodeportugal.pt)

	A	B	C	D	E
1					
2					
3	Ano	Hotéis			
4	2017		771		
5	2018		908		
6	2019		1155		
7	2020		707		
8	Total Geral		3541		
9					
10					

	A	B	C	D
1				
2				
3	<b>Soma de Hotéis</b>	<b>Categoria</b>		
4	<b>Ano</b>	<b>Cinco estrelas</b>	<b>Quatro estrelas</b>	<b>Total Geral</b>
5	2017	42	113	155
6	2018	45	114	159
7	2019	47	119	166
8	2020	30	77	107
9	<b>Total Geral</b>	<b>164</b>	<b>423</b>	<b>587</b>
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				

Hotéis 4 e 5 estrelas

Anexo IV – Número total de hotéis de 4 e 5 estrelas na área Metropolitana de Lisboa INE

