

M

MESTRADO
Gestão Integrada em Qualidade Ambiente e Segurança

A Responsabilidade Social na
Indústria
Maria Santos

11/2020

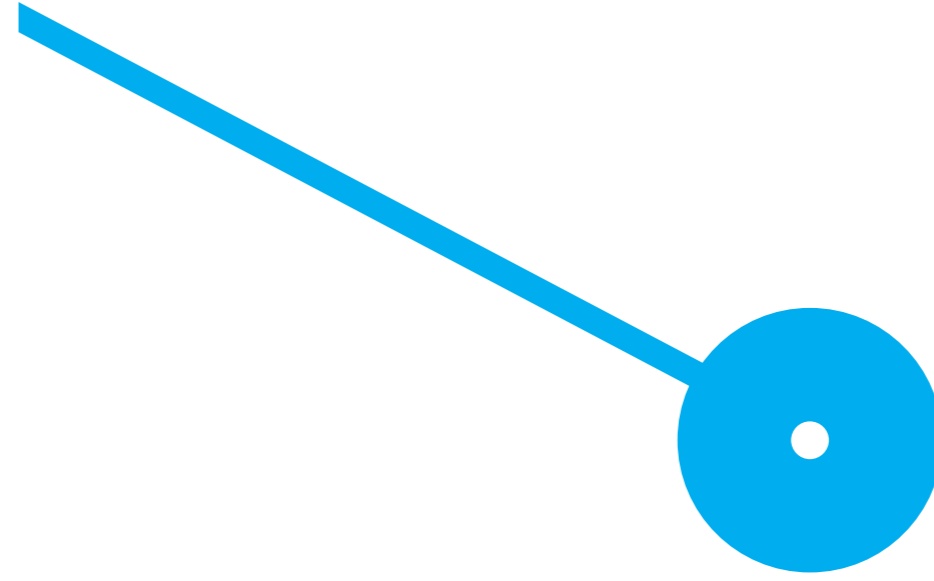
Maria Santos A Responsabilidade Social na Indústria
Hoteleira

M

MESTRADO
Gestão Integrada em Qualidade Ambiente e Segurança

A Responsabilidade
Social na Indústria
Hoteleira
Maria Santos

11/2020



M

Mestrado em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança.

A Responsabilidade Social
Corporativa na Indústria

Hoteleira

Maria Santos

Orientador(es)

Vanda Lima

Marisa Ferreira

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo geral averiguar a forma como as unidades hoteleiras em Portugal de 4 e 5 estrelas, que possuem certificados ambientais em Eco-Hotel, Green Key, Rótulo Ecológico e/ou ISO 14001, comunicam as suas práticas e/ou ações de responsabilidade social aos seus clientes através dos websites e das avaliações online.

Para dar resposta a este objetivo, realizaram-se três estudos, usando uma metodologia de carácter qualitativo, que incidiram sobre (1) a análise dos conteúdos publicitados pelas unidades hoteleiras nos seus websites, (2) a análise dos comentários online efetuados pelos seus clientes em sites de viagens e (3) a análise das respostas que as unidades hoteleiras deram aos comentários online dos seus clientes.

As principais conclusões deste trabalho dizem respeito à comunicação levada a cabo pelas unidades hoteleiras e ao feedback recebido pelos utilizadores. Após a concretização de uma análise qualitativa conclui-se que em Portugal as unidades hoteleiras não comunicam o seu compromisso para com a RSC de forma exaustiva, o que pode indicar que existe um potencial que não está a ser devidamente usado pelas unidades hoteleiras. No que diz respeito ao feedback dos utilizadores, através dos comentários analisados, constatou-se que poucos comentários mencionam as práticas sustentáveis, o que pode estar associado à falta de conhecimento sobre o compromisso das unidades hoteleiras para com a RSC e por isso os consumidores poderão não ter conhecimento sobre a realização dessas práticas. Por fim, observou-se que algumas unidades hoteleiras respondem a pelo menos um comentário feito pelos hóspedes, o que demonstra preocupação com a opinião destes, porém outras unidades hoteleiras não responderam a qualquer tipo de comentários.

Assim, com a realização deste estudo, espera-se dar um contributo para que as unidades hoteleiras possam melhorar ou inovar alguns dos processos relativos às suas práticas/ações de responsabilidade social, nomeadamente no que concerne às estratégias de comunicação online com os seus clientes.

Palavras-chave: Indústria hoteleira; Sustentabilidade; Responsabilidade Social Corporativa; Turismo

Abstract

This dissertation aims to find out how 4 and 5 stars hotels in Portugal, which have Eco-Hotel, Green Key, Ecolabel and/or ISO 14001 certifications, communicate their social responsibility practices and/or actions to their clients through websites and online assessments.

To achieve this objective, three studies were carried out, using a qualitative methodology, which focused on (1) the analysis of the content placed by hotels on their websites, (2) the analysis of online comments made by their customers on travel websites and (3) the analysis of the responses that hotels gave to their customers' online comments.

The main conclusions of this study are related to the communication carried out by hotels and the feedback received by users. After a qualitative analysis it is concluded that in Portugal the hotels do not communicate their commitment to CSR in a comprehensive way, which may indicate that there is a potential that is not being properly used by the hotels. As far as user feedback is concerned, through the comments analysed, it was found that few comments mention sustainable practices, which may be associated with a lack of knowledge about the commitment of hotels to CSR and therefore consumers may not know about the implementation of such practices. Finally, it was observed that some hotels respond to at least one comment made by customers, which expresses concern about their opinion, but other hotels have not responded to any comments.

Thus, this study is expected to be a contribution for the hotels to improve or innovate some of the processes related to their social responsibility practices/actions, particularly with regard to online communication strategies with its customers.

Keywords. Hotels industry; Sustainability; Corporate Social Responsibility; Tourism

Índice

Resumo	i
Abstract.....	ii
Índice.....	iii
Índice de Tabelas	iv
Introdução.....	1
1-Revisão da literatura.....	3
1.1-Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	3
1.1.1- Dimensões da RSC: Externa e Interna.....	4
1.1.1.1- Dimensão externa da RSC.....	5
1.1.1.1.1- Comunidade local	5
1.1.1.1.2- Meio Ambiente	6
1.1.1.1.3- Consumidores	7
1.1.1.2- Dimensão Interna da RSC	7
1.1.1.2.1-Colaboradores	7
1.1.1.2.2 Gestão de Mudanças	8
1.1.2- Objetivos da RSC.....	9
1.1.3-Vantagens da RSC	10
1.1.4-Desvantagens da RSC.....	11
1.1.5- A RSC como estratégia de diferenciação	12
1.1.6-A RSC em Portugal	13
2 - Turismo	14
2.1- Evolução do turismo no Mundo e em Portugal	14
2.2- Turismo sustentável.....	14
2.3- Ações/práticas de responsabilidade social nas unidades hoteleiras	18
3-Metodologia de Investigação	26
3.1– Objetivo e questões de investigação	26
3.2– Proposições de investigação	26
3.3- Metodologia de investigação.....	26
4-Análise e discussão de resultados.....	30
4.1-Comunicação da RSC nos websites das unidades hoteleiras.....	30
4.2- Comentários Online feitos pelos hóspedes	34
4.3- Respostas obtidas aos comentários online.....	40
5-Conclusão.....	42
5.1- Limitações	43
6- Referências Bibliográficas	44

Índice de Tabelas

Tabela 1- Definições de Responsabilidade Social Corporativa	4
Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens da RSC	12
Tabela 3 - Definições de Turismo Sustentável	16
Tabela 4 - Ações/Práticas Sustentáveis	21
Tabela 5- Certificações Ambientais e/ou de RSC	28
Tabela 6- Comunicação das Unidades Hoteleiras	30
Tabela 7-Práticas Sustentáveis comunicadas pelas Unidades Hoteleiras nos Websites	32
Tabela 8 - Comentários dos Hóspedes no Booking e no TripAdvisor	34
Tabela 9 -Práticas Sustentáveis mencionadas nos comentários	36

Introdução

A responsabilidade social corporativa (RSC) é uma temática bastante importante dado que é tida como uma relevante impulsionadora dos negócios, uma vez que os torna sustentáveis e ajuda a criar valor para os acionistas e para os outros stakeholders. A RSC é considerada uma “alavanca” para a competitividade dos negócios, que atrai consumidores e investidores, cada vez mais conscientes e dispostos a recompensar as empresas orientadas à criação de valores sustentáveis (Salvioni & Gennari, 2017).

O turismo e a indústria hoteleira são vistos como uma fonte cultural, social, ambiental e económica de benefícios, porém, devido ao rápido crescimento do turismo e dos hóspedes, o seu impacto negativo é cada vez maior, acabando por gerar graves problemas para o meio ambiente. Por isso, a adoção de práticas socialmente responsáveis é um método para as empresas turísticas reduzirem o impacto negativo da sua atividade, sendo também uma componente crucial para o crescimento do turismo sustentável no setor turístico (Mohammed & Al-Swidi, 2019).

No que diz respeito à RSC no âmbito do turismo, os padrões de competitividade contemporâneos apontam para a formação de um consumidor mais exigente, preocupado com o preço, a qualidade do produto e também com o processo produtivo, sendo que desta forma este tema ganha relevância no sector do turismo, associado ao desenvolvimento sustentável.

Posto isto, e considerando que as práticas de RSC podem contribuir para um turismo mais sustentável, o objetivo geral desta dissertação passa por analisar de que forma é que as unidades hoteleiras em Portugal de 4 e 5 estrelas que possuem certificações ambientais em Eco-Hotel, Green Key, Rótulo Ecológico Europeu e/ou ISO 14001, comunicam as suas práticas/ações de responsabilidade social aos seus clientes.

A metodologia usada nesta dissertação é de natureza qualitativa e o estudo envolve a seleção de uma amostra de unidades hoteleiras em Portugal que possuam algum tipo de certificação ambiental e/ou em responsabilidade social, especificamente, unidades certificadas em Eco Hotel, Rótulo Ecológico Europeu, Green Key e ISO 14001. Posteriormente, foram efetuados três estudos: um primeiro estudo, ao nível dos conteúdos que as unidades hoteleiras publicitam nos seus websites; um segundo estudo, ao nível dos comentários online efetuados pelos seus clientes em sites de viagens, tais como, TripAdvisor ou Booking e, por fim, um último estudo, ao nível das respostas que as unidades hoteleiras dão aos comentários online dos seus clientes.

Esta dissertação aborda em primeiro lugar o tema da Responsabilidade Social Corporativa, dando a conhecer várias das suas definições mencionadas ao longo dos anos por diferentes autores, as suas dimensões: interna e externa, e quais os intervenientes ligados a cada uma das dimensões, quais os seus principais objetivos, as suas principais vantagens e desvantagens, a nível económico, social e ambiental, a RSC como uma estratégia de diferenciação e o último subponto a ser abordado dentro do tema da RSC é a RSC em Portugal.

De seguida, aborda-se outro tema importante, o turismo. Dentro deste tema, aborda-se a sua respetiva evolução, tanto no mundo como em Portugal e no subponto relacionado com o turismo sustentável, apresenta-se as suas várias definições mencionadas ao longo do tempo e

por diferentes autores, sendo que de seguida se referem as várias práticas sustentáveis que as unidades hoteleiras podem praticar.

No que diz respeito à metodologia de investigação, esta refere como os estudos propostos foram realizados, indicando qual o principal objetivo, as questões de investigação, as proposições e a respetiva população e etapas da investigação.

No capítulo da análise e discussão de resultados são apresentados os mais importantes resultados, sendo estes posteriormente discutidos.

Por fim, no último capítulo são indicadas as conclusões gerais retiradas da realização dos três estudos, assim como as limitações desta investigação.

1-Revisão da literatura

1.1-Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

A RSC é um fenómeno transversal à empresa e à sociedade. Se a sociedade necessita do apoio das organizações quando, muitas vezes, o estado falha na resolução de problemas sociais, a empresa também necessita de uma sociedade forte para poder desenvolver a sua atividade ao mesmo tempo que tem recursos (e muitas vezes competências) para proporcionar um nível de vida e bem-estar superior aos membros da comunidade (Lopes, 2016).

Afinal o que é a Responsabilidade Social Corporativa (RSC)? Este tema embora tenha vindo a evoluir ao longo dos anos, ainda é pouco abordado pelas organizações, uma vez que nestas prevalecem grandes preocupações a nível económico. A definição deste conceito não é consensual, podendo variar muito em função da época em que foi definido e em função das diversas perspetivas, sendo que muitas podem ser contraditórias em relação a outras. Hoje em dia, quando nos referimos a responsabilidade social corporativa, usamos expressões tais como: responsabilidade social empresarial, responsabilidade corporativa ou cidadania corporativa, governança corporativa ou responsabilidade social corporativa empreendedora (Kanji e Chopra 2010).

Ainda segundo os autores acima citados a responsabilidade social corporativa (RSC) significa operar um negócio de maneira socialmente responsável em que o negócio adota práticas éticas e responsáveis a vários níveis, nomeadamente no emprego e no trabalho, melhorando os locais de trabalho e comunidades locais, por vezes investindo na construção de uma infraestrutura social, contribuindo para um ambiente mais limpo, sua proteção e sustentabilidade e contribuindo por meio do seu corporate governance para o desenvolvimento económico em geral (Kanji e Chopra, 2010).

Na tabela abaixo apresentam-se diferentes conceitos da RSC, apresentados por diversos autores ao longo dos anos.

Autor/Ano	Conceito de Responsabilidade Social Corporativa
Frederick (1960)	Os empresários devem supervisionar a operação de um sistema económico que satisfaça as expectativas do público. E isso significa, por sua vez, que os meios de produção da economia devem ser empregados para que a produção e a distribuição melhorem o bem-estar socioeconómico total (p. 54-61).
McGuire (1963)	A ideia de responsabilidade social supõe que a empresa não só tem obrigações jurídicas e económicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade que se estendem além dessas obrigações (p.144).
Walton (1967)	O conceito de responsabilidade social reconhece a proximidade das relações entre a empresa e a sociedade e percebe que tais relações devem ser levadas em consideração pelos gestores de topo, bem como pela própria organização (p.18).
Zenisek (1979)	A responsabilidade social consiste na utilização dos recursos humanos e económicos para fins sociais e não exclusivamente para benefício próprio das pessoas e organizações (p.360).
Elkington (1999)	O êxito das organizações deve ser medido a partir de seu desenvolvimento económico, incluindo os benefícios e impactos no meio ambiente e na sociedade (p.38).

Autor/Ano	Conceito de Responsabilidade Social Corporativa
Alday & Pinochet (2003)	A responsabilidade social não é apenas um conjunto de ações isoladas dentro de uma organização, é sim uma série de atividades organizadas, com esforços e recursos planeados para atender a uma determinada causa do problema, ou seja o seu conceito deve ser visto como um processo contínuo (p.13).
Kanji & Chopra (2010)	A RSC significa gerir uma organização de forma socialmente responsável, ou seja, a organização deve incluir práticas éticas no trabalho, estabelecer uma comunicação com a comunidade local sobre a atividade empresarial e os seus impactos ambientais, investir na reconstrução de infraestruturas sociais, contribuir para um ambiente mais limpo e sustentável e contribuir para o aumento da economia global (p.120).
ISO 26000 (2011)	A responsabilidade social corporativa traduz-se na “responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente, através de uma conduta ética e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo saúde e bem-estar da sociedade e que tenha em conta as expectativas das partes interessadas estando em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com as normas internacionais de conduta” (p.16).
Becchetti et al (2015)	A implementação da responsabilidade social ajuda a cumprir as obrigações de uma organização perante os seus stakeholders (p. 297-309).
Kazmi (2015)	A RSC é apresentada como uma forma de assegurar o crescimento contínuo das organizações (p. 742-762).
Chandler (2016)	A implementação da RSC é importante para a tomada de decisões estratégicas das organizações, tornando evidente a geração de valor sustentável, afirmando ainda que a criação de valor não deve ser evitada, mas sim adotada (p. 40).

Tabela 1- Definições de Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Própria

Assim, a RSC deve estar ao mesmo nível das preocupações económicas e não deve ser usada apenas como um efeito na imagem da organização. Deve assumir-se como parte integrante da gestão, cujas mais-valias estão para lá do universo económico e financeiro (Gonçalves, 2012).

Posto isto podemos afirmar que a responsabilidade social corporativa é considerada como sendo uma ferramenta importante que as organizações devem adotar e colocar em prática, dado que pode trazer inúmeros benefícios para a empresa e para os seus stakeholders, tanto a nível interno como externo.

1.1.1- Dimensões da RSC: Externa e Interna

Recentemente, tem-se assistido a um crescimento das práticas da RSC e por isso torna-se importante determinar de que forma estas influenciam os diferentes stakeholders de uma empresa (Aguinis & Glavas, 2012).

No entanto, várias pesquisas realizadas demonstram apenas preocupação com os stakeholders externos, ou seja, com os consumidores e investidores acabando por negligenciar um dos stakeholders mais relevantes para o bom funcionamento e sucesso de uma empresa, ou seja, os colaboradores (Larson et al, 2008).

Posto isto, a dimensão interna foca a sua atenção no contexto de trabalho, envolvendo políticas amplas que visam melhorar o ambiente de trabalho para os colaboradores, tentando assim reduzir ou eliminar riscos que surgem no local de trabalho e que possam representar uma ameaça à sua saúde ou à sua segurança (Turker 2009).

No que diz respeito ao nível individual, é tido em conta as necessidades específicas dos colaboradores assim como o seu desenvolvimento pessoal, educação e formação profissional, criando também iniciativas que se estendem para além do local de trabalho, como é o caso da oferta de planos de pensões e a participação nos lucros (Chang, 2016).

Assim, é possível afirmar que se torna imprescindível investir na dimensão interna da RSC, uma vez que esta pode incentivar os colaboradores competentes a permanecer nas empresas, permitindo assim a retenção de conhecimentos e a redução dos custos de rotatividade (Cooper & Wagman, 2009) e que mantendo o foco na educação e no desenvolvimento profissional dos funcionários ajuda a que a empresa obtenha resultados positivos (Cegarra-Navarro et al, 2016).

Além disso, existe uma forte relação entre a RSC e o comprometimento dos colaboradores com as empresas onde trabalham, seja através da criação de laços emocionais ou, no sentido inverso do relacionamento, quando uma empresa está comprometida com os seus colaboradores, garantindo os seus direitos, protegendo a saúde e segurança e investindo no seu desenvolvimento profissional, o desejo de permanecer na empresa é maior e positivo (Chang, 2016). Portanto, embora o elemento humano não esteja incluído nos balanços patrimoniais das empresas de uma forma explícita, parte de seu valor corporativo deriva do capital humano (Chang, 2016).

Por outro lado, a dimensão externa está ligada com as práticas ambientais e sociais que ajudam a fortalecer a legitimidade e a reputação da empresa para com os seus stakeholders externos (Hameed et al, 2016). Ainda segundo os mesmos autores, as atividades externas da RSC incluem o voluntariado, marketing relacionado a diversas causas sociais, filantropia corporativa e a proteção ambiental, entre outros.

Hameed et al (2016), afirmam ainda que a dimensão externa também possui algum impacto nos colaboradores, uma vez que ajuda a aumentar a sua autoestima, especialmente quando estes acreditam que os consumidores vêem a sua empresa como distintiva, isto é, quando se destaca entre a concorrência. Para além do aumento da autoestima, a dimensão externa permite também que os colaboradores associem uma imagem prestigiada da empresa junto da comunidade.

Em suma, a adoção da RSC assume duas dimensões: a interna e a externa. A dimensão externa refere-se essencialmente às práticas direcionadas para a comunidade local, para o meio ambiente e para os consumidores. As práticas focadas nos colaboradores, especialmente ligadas à segurança e saúde no trabalho, e à gestão de mudanças são parte da dimensão interna (Akremi, Gond, & Roeck, 2018).

1.1.1.1- Dimensão externa da RSC

1.1.1.1.1- Comunidade local

Muitas vezes, as organizações esforçam-se para que as suas iniciativas de RSC sejam notadas e valorizadas pela comunidade, principalmente quando a sociedade é beneficiária dessas iniciativas (Bhattacharya & Sen, 2004). Muitas dessas atividades passam por apoiar causas humanitárias, efetuar doações beneficentes, investir capital em desenvolvimentos comunitários

e colaborar com organizações não-governamentais (Farooq & Jasimuddin, 2014). A comunidade local assume um papel importante e pode afetar o bom funcionamento de uma organização. Devido à evolução das novas tecnologias, a comunidade local, hoje em dia, pode ter uma forte influência e capacidade de mobilizar a opinião pública, potencialmente tornando-a mais forte (Svendsen & Laberge, 2005). No contexto da RSC, o foco está no compromisso das organizações para com a comunidade local, dado que uma boa relação com a comunidade gera valores para ambas as partes e assegura a sustentabilidade dos negócios a longo prazo (Stirling, Wilson-prangley, Hamilton, & Olivier, 2016).

Para que uma organização consiga obter algum sucesso junto da comunidade local é importante que tenha estratégias adequadas de diferenciação em relação às organizações concorrentes (Graafland et al, 2003). Uma boa estratégia de diferenciação, no contexto da RSC, pode passar pela inclusão social, isto é, uma empresa que contrate colaboradores portadores de algum tipo de limitação e/ou deficiência, está a criar várias oportunidades não só para a organização mas também para a comunidade local onde se encontra inserida, dado que ajuda a melhorar a qualidade de vida, ajuda a combater o preconceito, contribui para a melhoria de condições económicas e sociais para as comunidades menos favorecidas, combate a diminuição de desemprego e cria novas oportunidades para as pessoas mais desfavorecidas (Lysaght & Krupa, 2018).

Uma outra estratégia potencialmente diferenciadora é o desenvolvimento de atividades relacionadas com o voluntariado corporativo, podendo também ser considerado de carácter interno uma vez que, envolve os funcionários de uma determinada organização em ações sociais, participações em projetos sociais, entre outros são exemplos de atividades que ajudam a organização a ter sucesso junto à comunidade local. Perante essas atividades, a organização tem como principal objetivo sensibilizar a comunidade local para os atuais problemas económicos, sociais e ambientais e assim procurar junto da comunidade soluções para combater esses problemas (Stanaland, Lwin, & Murphy, 2011).

1.1.1.1.2- Meio Ambiente

A atividade empresarial pode causar diversos efeitos negativos no meio ambiente, devido ao uso excessivo de recursos naturais, ao uso de energias não renováveis, ou à degeneração da biodiversidade, entre outros fatores (Ubrežiová, Kozáková, & Malej, 2015). Este é considerado como sendo um pilar da RSC e por isso é importante investir no meio ambiente, podendo fazê-lo a partir de várias áreas como por exemplo, a geografia, ecologia, biologia, entre outras, de forma a contribuir para a prevenção da poluição e de iniciativas ecológicas centradas no ambiente natural e práticas voltadas para o crescimento sustentável (Farooq, Rupp, & Farooq, 2017).

Paralelamente, é fundamental que as organizações comuniquem as suas atividades de RSC ambientais, uma vez que hoje em dia existe uma grande pressão social para que, por um lado, as próprias empresas tenham a perceção dos impactos negativos que causam no meio ambiente, por outro lado para adotarem uma postura mais responsável e iniciativas que tenham como intuito a promoção e proteção do meio ambiente através de diversas atividades, tais como por exemplo, a plantação de árvores em áreas desertas, limpezas de áreas públicas, promoção da consciencialização junto da comunidade local, entre outras (Kuo, Wu & Wu, 2012). Uma forma das organizações reduzirem o seu impacto no que diz respeito aos aspetos ambientais, consiste na implementação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), visto que pode ajudar a organização a controlar o impacto empresarial no meio ambiente e garantir o equilíbrio e a

rentabilidade organizacional (Belal, 2008). Para além da implementação de um SGA, também é fundamental que a organização estabeleça uma política ambiental, onde identifica quais os objetivos que a organização se propõe atingir (Okafor, Hassan, & Doyin-hassan, 2016). Porém existem muitas outras formas das organizações reduzirem o seu impacte ambiental, como por exemplo, a redução do desperdício de água usada na produção, o uso de transportes cuja emissão de gases poluentes é elevada, a otimização do espaço de armazenamento e a redução ou eliminação de perdas e desperdícios, entre outros (Zychlewicz, 2014).

1.1.1.1.3- Consumidores

A satisfação do consumidor é uma avaliação cumulativa e global baseada em experiências com organizações ao longo do tempo e é um indicador fundamental do desempenho passado, atual e futuro (Anderson et al., 1994). Pesquisas feitas por Creyer (1997), mostram que a que RSC ajuda a criar uma relação positiva entre os consumidores e as organizações, uma vez que estes avaliam positivamente as empresas que adotam práticas de RSC, assim como os seus produtos. Uma das dimensões mais valorizadas pelo consumidor é a ambiental, assim os consumidores, hoje em dia, estão mais preocupados com o impacto negativo causado no meio ambiental e por isso procuram produtos que sejam considerados socialmente responsáveis, estando dispostos a pagar um preço maior por um produto socialmente responsável (Giallonardo & Mulino, 2012).

Quando uma empresa socialmente responsável pratica atividades socialmente responsáveis pretende-se que, por um lado, esta obtenha lucro através dessas atividades, mas também que ajude a resolver problemas económicos, sociais e ambientais, demonstrando uma preocupação pelo bemestar dos seus consumidores.

No entanto quando os consumidores possuem determinadas expectativas básicas sobre a ética do comportamento corporativo, particularmente no que diz respeito às empresas que são socialmente responsáveis com suas ações e quando essas expectativas são quebradas, podem ocorrer consequências bastante negativas para a empresa, como por exemplo a intolerância dos consumidores, o que pode influenciar o seu comportamento e pode levar o consumidor a punir a empresa através de ações comunicativas e/ou comportamentais (Kim, Krishna, & Dhanesh, 2019).

Portanto, quando as atividades ligadas à RSC são praticadas apenas para próprio benefício da empresa, gera-se uma falta de transparência ou de atuação genuína que mais tarde será notada pelos consumidores. Essa falta de transparência ou atuação genuína poderá causar vários impactos negativos.

1.1.1.2- Dimensão Interna da RSC

1.1.1.2.1-Colaboradores

Antigamente, os funcionários eram vistos pelas organizações como uma aquisição, um fator de produção e uma fonte de despesas e, devido a esse facto, as organizações limitavam-se a atribuir funções e deveres, não se preocupando com o seu bem-estar, acabando assim por os negligenciar (Mella & Gazzola, 2016). Contudo, os tempos mudaram e, hoje em dia, as organizações vêem os seus funcionários como pessoas que possuem um poder bastante importante dentro das próprias organizações, uma vez que, muitas vezes, são considerados a imagem da organização e por esse motivo, torna-se bastante importante satisfazer as necessidades dos colaboradores, garantindo a sua saúde e segurança no local de trabalho, envolvendo-os na atividade empresarial, ajudando a promover o seu comprometimento, fazendo-os sentir parte da missão e da visão da organização e assim aumentar a sua motivação.

Para além do motivo mencionado acima, ter colaboradores satisfeitos poderá ter importantes impactos no funcionamento da empresa e nos próprios trabalhadores (Rupp et al, 2006). A RSC também é responsável no desenvolvimento de relações de confiança entre os colaboradores e a organização, ajudando a promover comportamentos de cidadania organizacional, isto é, promover tipos de comportamentos que não fazem parte das exigências funcionais de um cargo, mas que auxiliam o funcionamento eficaz da organização (Cassim & Munapo, 2015).

As questões de saúde e segurança no trabalho são parte integrante da RSC, dado que muitos documentos políticos têm promovido temas relacionados com a saúde ocupacional e a segurança no contexto de práticas de RSC (Abad, Lafuente, & Vilajosana, 2013). Muitas organizações consideram a saúde e segurança dos colaboradores de extrema importância para o sucesso da atividade empresarial e por isso a construção de um local de trabalho seguro e se possível sem riscos deve estar no topo das prioridades da organização, dado que os colaboradores se sentem mais felizes e motivados num local de ambiente seguro e com boas condições. Para além da satisfação dos colaboradores, a implementação de um sistema de SST (Saúde e Segurança no Trabalho) ajuda a formar uma imagem empresarial favorável aos olhos dos seus stakeholders (Cierniak-Emerych, 2014). Ao promover ações de saúde e segurança no trabalho, os colaboradores sentem-se seguros e satisfeitos no local de trabalho, o que consequentemente poderá estimular a produtividade e aumentar a sua motivação, o que os levará a criar uma imagem organizacional forte e positiva perante a sociedade (Romero, 2016).

A RSC também é responsável pelo desenvolvimento de relações de confiança entre os colaboradores e a organização, ajudando a promover um comportamento de cidadania organizacional, isto é, promover um tipo de comportamento que não faz parte das exigências funcionais de um cargo, mas que auxilia a criação do funcionamento eficaz da organização, tornando-se assim bastante importante para o sucesso organizacional (Cassim & Munapo, 2015).

1.1.1.2.2 Gestão de Mudanças

A gestão de mudanças é considerada como sendo uma prática de renovação contínua da direção e estrutura organizacional de forma a atender melhor as necessidades dos clientes (Moran, & Brightman, 2001) e consiste em ajudar a empresa a passar de um estado atual, para um estado mais desejável (Ragsdell, 2000), sendo que neste caso o estado desejável é uma empresa sustentável e socialmente responsável. Quando uma empresa não procede a estas pequenas mudanças acaba por não responder às necessidades atuais dos consumidores e assim perder oportunidades, que podem levar a perdas económicas (Lozano, 2013).

O mundo dos negócios está cada vez mais exigente e complexo devido à crescente preocupação que hoje se observa relativamente ao impacto ambiental que a atividade empresarial provoca no meio ambiente e por isso é exigido às empresas que sejam socialmente responsáveis e sustentáveis. Contudo podemos afirmar que, uma organização socialmente responsável está ciente que todos os seus stakeholders constituem um todo e por isso concentra-se em agir sistematicamente de forma responsável e com ética. Assim quando a RSC é integrada nessas mudanças, ajuda a criar um ambiente de confiança, que por sua vez fará com que os stakeholders aceitem a mudança porque sabem que a organização não adotará nenhuma abordagem imoral. Por outro lado, a implementação da RSC faz com que as organizações se encontrem numa posição mais favorável quando estas precisam dar resposta às mudanças organizacionais de carácter económico, social ou ambiental, ajudando a criar uma cultura de abertura entre os colaboradores e ajudar a gestão de topo a tomar as decisões mais apropriadas (Mahmood, Amir, & Javied, 2013).

As mudanças organizacionais podem ocorrer de várias formas, ou seja, algumas mudanças verificam-se assim que a empresa implementa e alinha a RSC com práticas sustentáveis, uma vez que essa implementação obriga a uma adaptação de uma nova política, missão, visão, estratégias, valores e normas onde deve estar explicitamente mencionado as práticas sustentáveis e de RSC (Cramer, 2005; Galpin et al, 2015). Depois dessas alterações, outra mudança que se verifica vai ao encontro da gestão dos recursos humanos, uma vez que os valores empresariais vão ser expressos através do comportamento e das decisões dos colaboradores (Galbreath, 2010). Outro tipo de mudança organizacional pode ser notada através da mudança de comportamentos e atitudes dos colaboradores, ou seja, se um colaborador apoiar a implementação da RSC na empresa, acaba por demonstrar uma maior lealdade e compromisso com a empresa (Turker, 2009).

1.1.2- Objetivos da RSC

A RSC deve ser útil para atender as necessidades das várias partes interessadas de uma empresa, com um comportamento eficiente e adequado nas várias dimensões: económica, social e ambiental (Ferreira, 2015).

O modelo “Triple Bottom Line” (TBL) também conhecido por “3Ps” (People, Planet, Profit) ou em português “PPL” (Pessoas, Planeta e Lucro), corresponde aos resultados de uma organização medidos em termos sociais, ambientais e económicos, e foi criado nos anos 90 pelo sociólogo e consultor John Elkington tendo como principal objetivo medir a sustentabilidade das organizações. Elkington (1999) afirma que para uma organização ser sustentável deve ser financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável.

O TBL apresenta várias vantagens para as organizações relacionadas com cada dimensão apresentada, ou seja no que diz respeito à dimensão económica o TBL ajuda a identificar quais os pontos que uma organização pode melhorar, ajudando a aumentar a sua transparência, o que consequentemente atenua as preocupações dos stakeholders sobre informações ocultas relativamente à sua capacidade financeira (Ho & Taylor, 2007). A dimensão económica referente ao TBL, representado pelo “Profit”, isto é, o lucro, refere que a sustentabilidade económica possibilita a alocação e gestão eficiente dos recursos produtivos, bem como um fluxo regular de investimentos públicos e privados (Barbieri, 2009), referindo-se também ao impacto que as práticas de negócio de uma organização provocam no sistema económico (Elkington, 1999) considerando a capacidade da economia, como um subsistema para que a organização consiga sobreviver e evoluir com o intuito de apoiar as gerações futuras, concentrando-se nos valores económicos fornecidos pela organização (Spangenberg, 2014).

A dimensão social, referente ao “people”, valoriza as capacidades pessoais e o know-how, envolvendo mais os colaboradores no processo de tomada de decisão, dando-lhes mais autonomia e atribuindo-lhes um papel fundamental na capacidade de renovação da organização. São os recursos humanos, o seu envolvimento e alinhamento que permitem a qualquer organização o sucesso da sustentabilidade estratégica (Dunphy et al, 2003). Esta dimensão envolve práticas comerciais benéficas, justas para o trabalho, capital humano e para sociedade, com o objetivo de fornecer valor, tendo como exemplos dessas práticas os salários justos e o fornecimento de cobertura e assistência médica (Samajdar, 2014). Nesta dimensão é possível que todos os envolvidos no processo do TBL aumentem os seus conhecimentos sobre a empresa e consequentemente consigam expandir os seus relacionamentos com outros stakeholders na empresa. Participar num ambiente de aprendizagem é benéfico e necessário para que a organização atinja os seus objetivos de sustentabilidade (Kingsley, 2013).

Na dimensão ambiental, designada por “planet” procura-se preservar o meio ambiente, considerando que esta dimensão tem como principais preocupações o impacto da atividade humana sobre o meio ambiente (Bellen, 2010) e o compromisso da organização e do seu envolvimento em práticas que não comprometam os recursos ambientais para as gerações futuras. O desenvolvimento sustentável é considerado um desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades. Refere-se ao uso eficiente dos consumos energéticos de forma a reduzir as emissões de gases de efeito de estufa e minimizando a pegada ecológica, entre outros (Goel, 2010). Ainda nesta dimensão, o processo de construção de um ambiente sustentável pode levar a outras revelações sobre como o mundo dos negócios pode ajudar na proteção dos recursos naturais que se estão esgotando rapidamente (Arowoshegbe, Emmanuel & Gin 2018). Uma organização sustentável deve ser eco eficiente, ou seja, deve buscar acrescentar valor aos produtos com menos uso de recursos não renováveis, conseqüentemente menor impacto ambiental, devendo ser competitiva no mercado em que atua, produzindo sem agredir o meio ambiente e, por conseguinte, colaborando com o desenvolvimento social, tendo ainda que produzir mais com menos, ou seja, mais produtos com melhor qualidade e menos devastação ambiental e, como tal, com maior responsabilidade social (Pimenta & Gouvinhas, 2012).

O número de organizações europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reação a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica, tem vindo a aumentar. Pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, acionistas, consumidores, poderes públicos e ONG (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Hoje em dia a sociedade exige que as organizações comuniquem de que forma é que estas estão a contribuir para ajudar na resolução dos problemas sociais e ambientais (Mortal, 2005). Um dos objetivos passa pela comunicação com os stakeholders uma vez que estes podem e devem exigir às organizações transparência sobre o seu desempenho social e ambiental, através da publicação de relatórios de informação e ao mesmo tempo incentivar as organizações a adotar posturas responsáveis nesses domínios (Fontes, 2011).

1.1.3-Vantagens da RSC

Hoje em dia valoriza-se uma gestão socialmente responsável, uma vez que esta pode trazer inúmeros benefícios às organizações. A responsabilidade social aparece como responsável pela exigência do consumidor, importância da imagem de marca numa organização, a vantagem competitiva e pela satisfação dos colaboradores (Baxter, Hastings, Law, & Glass, 2008).

Atualmente, os consumidores estão mais exigentes não só com o nível de qualidade dos produtos/serviços, mas também com o meio ambiente e dessa forma, a RSC tem demonstrado uma grande importância na influência da compra, uma vez que provoca uma satisfação no consumidor e poderá desencadear atitudes positivas na hora da compra (Berens, Riel, & Bruggen, 2005). Estes consumidores procuram o bem-estar da comunidade através de um comportamento de compra que evita prejudicar ou explorar o ambiente (White, 2014). Pode-se assim afirmar que os consumidores se identificam mais com as organizações que praticam atividades ligadas à RSC, criando assim fortes laços, mostrando uma lealdade maior e uma atitude positiva. Para além disso, retêm atitudes mais positivas em relação às organizações que possuem uma boa imagem e o público em geral mostra-se mais tolerante quando existe ocorrência de algum incidente (Peloza, 2017).

A imagem e a marca de uma empresa são bastante importantes porque é através delas que os consumidores avaliam uma empresa. Para que a avaliação seja positiva, a empresa deve

comunicar as suas práticas de RSC por forma a construir uma boa reputação e assim proteger a sua imagem contra a publicidade negativa (Menon, 2012).

As estratégias de RSC podem gerar vantagens competitivas, podendo afirmar-se que existe uma relação positiva entre as ações de responsabilidade social e a geração de vantagens competitivas (Husted, 2015). Segundo Oaks & Copy (1991) a geração de vantagem competitiva ocorre pela implementação de uma estratégia que agregue valor e gere benefícios para uma empresa, sem que outra concorrente o faça simultaneamente. Estes autores afirmam ainda que uma vantagem competitiva pode ser atingida por meio dos recursos internos, no entanto, para conseguir essa vantagem, os recursos devem ser valiosos, raros e insubstituíveis. A grande questão que se coloca é saber de que forma é que as atividades de RSC podem materializar uma vantagem competitiva. Para que tal aconteça, a empresa pode utilizar iniciativas sociais para melhorar o seu contexto competitivo, ou a qualidade do ambiente de negócios nos locais em que a organização opera. Tanto a gestão ambiental como a responsabilidade social, são consideradas instrumentos importantes para a capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações independentemente do seu segmento económico (Pozo & Tachizawa, 2012).

Do ponto de vista ambiental a RSC trata de uma série de medidas que reduzem os danos causados pelas empresas ao meio ambiente, sendo que essas medidas estão ligadas ao fluxo de produtos, redução do consumo de energia e uso de recursos o que por sua vez ajuda a reduzir a pegada ecológica da empresa (Chuang & Huang, 2018).

1.1.4-Desvantagens da RSC

No tópico anterior foi possível verificar algumas vantagens que as organizações podem vir a ter caso pratiquem atividades de RSC. Porém, podem também existir desvantagens, como por exemplo, o custo do investimento inicial e a necessidade da empresa investir tempo, bem assim como burocracias associadas, ou recursos financeiros e humanos para elaborar e comunicar a nova estratégia às partes interessadas procurando, por um lado, a sua aceitação e apoio e, por outro, envolvê-los numa nova fase empresarial mais sustentável, sendo que é importante afirmar o pensamento de que a RSC não é apenas para obter lucro (Geethamani, 2017).

A RSC é uma estratégia de investimento a longo prazo, e nesse sentido é importante estabelecer metas, procurando fazer pequenos investimentos para não esgotar o orçamento da empresa e defraudar as expectativas das partes interessadas (Rodrigues, 2012).

Outra desvantagem passa pela eventual morosidade dos resultados, por exemplo a redução da pegada ambiental é gradual e não imediata. Segundo os autores Melo e Neto (1999), as principais desvantagens da RSC surgem no momento em que a empresa decide interromper as obrigações sociais que assumiu perante os seus colaboradores, comunidade, fornecedores, acionistas, consumidores e parceiros sociais. Ao fazê-lo está a quebrar um compromisso e como tal, surgem as suas consequências (Rodrigues, 2012).

No que diz respeito à imagem e marca de uma empresa, estas são bastante importantes, uma vez que definem a sua reputação, isto é, quando uma empresa que diz ser socialmente responsável deixa de cumprir com as suas obrigações, automaticamente a sua imagem acaba por ficar associada a má publicidade, o que conseqüentemente causa um impacto negativo na perceção que os consumidores têm da empresa e dos seus produtos (Donavan, Brown, & Mowen, 2004). Pesquisas anteriores mostram que quando uma empresa é alvo de má publicidade, os consumidores ficam insatisfeitos e têm mais tendência para partilharem as experiências negativas do que as positivas (Mahajan, Muller, & Kerin, 1987).

De forma mais resumida apresenta-se de seguida a tabela 2 que apresenta as vantagens e desvantagens da responsabilidade social corporativa.

Vantagens e Desvantagens da Responsabilidade Social Corporativa		
	Vantagens	Desvantagens
Dimensão económica	• Capacidade de inovação	• Custo face ao investimento inicial
	• Geração de vantagens competitivas	• Investimento a longo prazo
Dimensão Social	• Melhoria do Ambiente de Trabalho para os colaboradores	• Os resultados podem não corresponder aos resultados esperados.
	• Fidelização do consumidor • Angariação de novos clientes	• Possível perda de credibilidade caso se deixe de realizar as ações da RSC.
Dimensão Ambiental	• Redução da pegada Ambiental através da redução do consumo de água, energia e resíduos. • Redução da poluição	• A redução da pegada ambiental não é imediata

Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens da RSC

Fonte: Própria

1.1.5- A RSC como estratégia de diferenciação

Para que a estratégia de diferenciação possa ser implementada é importante que a organização leve em consideração algumas características inerentes a essa formulação estratégica sendo que para isso é necessário reservar recursos para investimentos em investigação e desenvolvimento, sendo também crucial, o esforço de desenvolvimento de novos produtos, imagem de marca, sistemas de atendimento e outras atividades, como por exemplo, projetos de Responsabilidade Social (Jones, 1996).

É de salientar que a empresa só terá um diferencial competitivo sustentável acima da média da sua indústria se a adoção dela tiver uma relação favorável de custo e benefício. Para que se possa alcançar a vantagem competitiva é fundamental ter em conta os fatores competitivos tais como os atributos do produto, imagem do produto, design, preço serviço ou reputação (Ghemawat, 2000).

Hoje em dia, os consumidores são bastante influenciados pelas marcas dos produtos que compram, ou pelos serviços que usufruem, isto é, quanto mais a marca for conhecida e bem posicionada no mercado, mais influência isso tem na decisão de compra. Posto isto, é bastante importante que as organizações usem a RSC como uma estratégia de diferenciação, uma vez que esta ajuda a criar um impacto positivo não só na imagem da empresa, mas também nos produtos/serviços que esta desenvolve (Brown e Dacin, 1997). As iniciativas de RSC podem ter um efeito sobre a atitude dos consumidores, no que diz respeito à reputação da marca, identificação com a empresa e com os seus produtos, intenção de compra, e a disposição de pagar um preço mais alto por um determinado produto que seja considerado socialmente responsável (Brown & Dacin, 1997; Marin, Ruiz, & Rubio, 2009).

McWilliams & Siegel (2006), afirmam que os consumidores mais exigentes e preocupados com as questões ambientais tendem a ser menos sensíveis em relação aos preços e consequentemente estão mais inclinados a pagar preços mais elevados por produtos diferenciados e considerados socialmente responsáveis (McWilliams & Siegel, 2006).

A RSC pode ser integrada como estratégia de diferenciação e deve ser vista como uma forma de investimento estratégico uma vez que quando não está diretamente associada a uma determinada característica do produto, pode ajudar a construir ou a manter a reputação de uma empresa (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006).

A estratégia de diferenciação envolve alguns riscos, como por exemplo, a diferença de preços face aos mesmos produtos da concorrência, ou seja, um produto que apresenta características de RSC pode tornar-se mais caro que um produto concorrente que não possui essas características, mas o que muitas vezes acontece é que o consumidor acaba por comprar o produto sem as características ligadas à RSC para que possa poupar mais no final (Ghemawat, 2000). Outro risco está ligado à imitação pura e simples por parte dos concorrentes e quando a empresa não consegue expor para o mercado o valor diferenciado que desenvolveu nas suas atividades e portanto, o custo de diferenciação é maior que a lealdade do mercado em relação à empresa (Bertoncelho & Júnior, 2007).

1.1.6-A RSC em Portugal

A RSC em Portugal iniciou o seu percurso um pouco mais tarde que nos outros países europeus (Albareda, Lozano, Lull, & Ysa, 2007) tendo registado um elevado crescimento no final dos anos 90 e no começo do novo século (Kastenholz et al, 2004). A RSC em Portugal passou a ser exercida de forma mais sistemática após a celebração dos acordos internacionais, designadamente da Cimeira Europeia de Lisboa, realizada em 2002, e ganhou novo impulso com a criação da norma portuguesa de RSC a NP 4469:1 de 2008 que funcionou como um marco na implementação de práticas de RSC (Leite & Rebelo, 2014).

As atividades inseridas no domínio da Responsabilidade Social em geral e da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em particular, têm vindo a observar uma dinâmica crescente em Portugal, envolvendo atores, quer públicos, quer privados, bem como organizações não-governamentais. Este movimento encontra-se em estreita sintonia com a consciência da sociedade e dos mercados na necessidade de um maior equilíbrio entre as atuações humanas individualmente consideradas e as iniciativas empresariais num quadro de progressiva evolução para novos modelos de cidadania individual e empresarial (Leite & Rebelo, 2014).

O desafio das organizações portuguesas com a RSC será focalizar as suas ações sociais nas necessidades prioritárias da sociedade, em projetos concretos de apoio continuado e a prazo, contribuindo para a resolução dos problemas mais graves da sociedade. Durante bastante tempo não existiam muitas orientações que apoiassem as organizações na implementação e comunicação de práticas éticas, ambientais, económicas e sociais. Deste modo, como já referido acima, em 2008, o Instituto Português da Qualidade (IPQ) desenvolveu e publicou uma norma portuguesa, a NP 4469-1 – Sistema de gestão da responsabilidade social – requisitos e linhas de orientação para a sua utilização, com o objetivo de fomentar e guiar as organizações para uma maior responsabilidade social no contexto dos desafios de desenvolvimento sustentável. No entanto, a implementação de um sistema de gestão da responsabilidade social, em conformidade com os requisitos desta norma, não implica que a organização em si mesma seja socialmente responsável, mas através destes mecanismos tem a possibilidade de o vir a ser (Lopes, 2016).

2 - Turismo

2.1- Evolução do turismo no Mundo e em Portugal

O turismo é uma atividade económica extremamente importante que pode desempenhar um papel decisivo no que diz respeito ao desenvolvimento regional (Cabugueira, 2005). Uma das primeiras manifestações conhecidas do turismo remonta ao Séc. VI a.C., com a realização de festivais religiosos nas cidades, aos quais as pessoas se dirigiam para ver as artes e onde existiam vendedores de comidas e bebidas, lembranças, entre outros (Ramos & Costa 2017). Em 1822 começam a aparecer os organizadores de viagens, em Bristol, Robert Smart irá aparecer como o “primeiro agente de navios no mundo”, mas é Thomas Cook que, em 1841, funda a agência Cook & Son, sendo esta geralmente considerada a “primeira agência de viagens do mundo” (Fukushima, 2011). Mais tarde, em 1872, Thomas Cook organizou a primeira viagem à volta do mundo, alimentando o desejo da descoberta na sociedade da época. A Revolução Industrial permitiu aos trabalhadores o direito a férias, férias pagas e folgas, mas em 1900, o vazio legal sobre o assunto pactuava com a inexistência de legislação sobre a duração do trabalho semanal ou sobre férias remuneradas. Entre 1900 e 1914, este quadro alterouse profundamente, sobretudo na Europa Central, que acordou convenções coletivas de trabalho que davam direito a férias e férias pagas. Este cenário será mais tarde um grande impulsionador do turismo (Boyer,2003).

Portugal regista maior crescimento em viagens e turismo do que na União Europeia, uma vez que no ano de 2019 houve um aumento turístico de 5.3% para Portugal, mais que o dobro da média Europeia que foi apenas de 2.5%, no que diz respeito a mercados não tradicionais como é o caso dos Estados Unidos (+ de 21,8%), do Canadá (21,3%), da China (16,8%) e do Brasil (13,8%) (WTTC, 2019). Devido a esse crescimento nos mercados não tradicionais, Portugal foi nomeado Melhor Destino

Mundial e Melhor Destino Turístico na Europa nos últimos três anos, respetivamente, em 2017, 2018, 2019, no World Travel Awards, atraindo assim milhões de visitantes internacionais.

2.2- Turismo sustentável

Nos últimos anos, o turismo tornou-se uma indústria atraente em todo o mundo por causa do papel significativo que desempenha no estímulo ao consumo, na promoção do comércio e no aprimoramento da comunicação internacional. Muitos países da Ásia, América Latina e África Subsariana contribuem de forma significativa para a economia do turismo, mas não se pode esquecer a influência que a atividade turística tem no meio ambiente (Qian, Shen, & Law, 2018).

O turismo sustentável traduz-se nas várias formas de atividades, gestão e desenvolvimento de turismo que preserva a integridade natural, económica e social e garante a manutenção de recursos naturais e culturais (Niedziolka, 2014) e preocupa-se em atender as necessidades dos turistas e das regiões que os recebem com o intuito de melhorar e proteger as oportunidades para as futuras gerações (Zhang & Chan, 2019).

Contudo, o turismo sustentável ganha força assim que, em meados do século XIX, surge o turismo de massas, isto é, quando surge um crescimento excessivo do turismo não existindo assim uma capacidade de dar resposta a esse crescimento excessivo e por isso, o turismo de massas pode ser considerado como aquele que acarreta impactos negativos, nomeadamente ao nível da biodiversidade, da poluição, com eventuais respostas inadequadas para as necessidades da população local, potencialmente prejudicando a sua qualidade de vida (Paper & Kosti, 2019).

Como resposta aos danos causados pelo turismo de massas ao meio ambiente, o turismo sustentável despertou a atenção de todas as partes interessadas do turismo (Qian et al., 2018).

Devido a este facto, as Nações Unidas, têm promovido o turismo sustentável como forma de desenvolvimento do turismo no século XXI, através de um programa oficial, a Agenda 21, promovendo o desenvolvimento sustentável do turismo com o intuito de aumentar os benefícios dos recursos turísticos para a população nas comunidades anfitriãs mantendo assim, a integridade cultural e ambiental dessas comunidades e melhorando a proteção das áreas ecologicamente sensíveis, promovendo a capacitação, a fim de contribuir para o fortalecimento das comunidades rurais e locais (Paper & Kost, 2019). Paralelamente, o meio ambiente e a sua conservação são aspetos vitais, fortalecendo a necessidade de apoiar o denominado turismo sustentável (CristobalFransi, et al. 2020).

Segundo Beaumont (2011), turistas com consciência ecológica tendem a tornar-se o principal mercado turístico, porque esse tipo de turista viaja com mais frequência do que outros tipos. Portanto, o turismo sustentável está a assumir uma posição cada vez mais proeminente no mercado. Foram propostas várias políticas governamentais e também foram organizadas diferentes associações para promover o turismo sustentável, sendo que paralelamente surgiram vários estudos com o intuito de estudar a sustentabilidade de perspectivas diferentes, sendo que as suas descobertas contribuíram de uma forma significativa para a promoção do turismo sustentável (Qian et al., 2018).

A tabela seguinte apresenta um conjunto de definições de turismo sustentável referidas na literatura que nos ajuda a analisar essa mesma diversidade.

Autor/Ano	Definição
Butler (1999)	O turismo sustentável é o turismo e as infraestruturas que agora e no futuro operam com capacidades naturais para a regeneração e produtividade futura dos recursos naturais, reconhece a contribuição que as comunidades, costumes e tradições dão à experiência do turismo e aceita que as pessoas devem ter uma participação equitativa nos benefícios económicos da população nas áreas hospedeiras (pag.10).
Ko (2005)	O turismo sustentável permite manter o equilíbrio necessário para a sobrevivência da comunidade e manter elevados níveis de qualidade, ou seja, benefícios para a comunidade, satisfação dos turistas e conservação dos recursos (pag.443).
Weaver (2006)	O turismo sustentável é uma forma inteligente de exploração de recursos, capaz de preservar os recursos naturais (p.10).
Niedziolka (2014)	O turismo sustentável traduz-se nas várias formas de atividades, gestão e desenvolvimento de turismo que preserva a integridade natural, económica e social e garante a manutenção de recursos naturais e culturais (p.160).

Autor/Ano	Definição
Zhang & Chan (2019)	O turismo sustentável preocupa-se em atender as necessidades dos turistas e das regiões que os recebem com o intuito de melhorar e proteger as oportunidades para as futuras gerações (p.224).

Tabela 3 - Definições de Turismo Sustentável

Fonte: Própria

Pela análise da tabela acima, podemos afirmar que o turismo sustentável é um tipo de turismo que conserva o meio ambiente, por forma a evitar o desperdício de recursos e garante a sua existência para as gerações futuras. Contudo, não deixa de ser importante mencionar que o turismo sustentável apresenta vários objetivos, estando estes relacionados com as diferentes componentes da sustentabilidade, ou seja, a componente económica, social e ambiental (Bâc, 2016). Ainda segundo este autor, no que diz respeito à componente económica, esta tem como foco compensar a comunidade local pela presença dos turistas, sendo ainda possível associar esta vertente às melhorias económicas para a economia local que o desenvolvimento do turismo pode produzir a longo prazo, tendo em conta os impactos causados nos diferentes setores económicos (Bâc, 2016), a promoção de pequenos comércio locais, uma vez que os turistas procuram conhecer um pouco mais da tradição do país que visitam e por isso frequentam comércio locais e a criação de novos postos de trabalho, uma vez que existem inúmeras atividades turísticas consideradas sustentáveis, a saber: visitas a parques naturais, mergulho, passeios de bicicleta, entre outras (Sangpikul, 2017).

Relativamente à componente social, os objetivos passam por respeitar as tradições socioculturais dos destinos, preservação do património cultural e dos valores tradicionais, contribuir para o aumento da tolerância intercultural (Bâc, 2016), interesses relacionados com a aprendizagem da língua, procurando interagir com a população local e consequentemente ajudar a promover o património cultural e o intercâmbio cultural (Sangpikul, 2017).

Por fim, no que concerne à componente ambiental, os objetivos do turismo sustentável passam por desenvolver formas mais eficazes de utilizar e explorar os recursos naturais, proteger os processos ecológicos, apoiar a preservação dos recursos naturais e da biodiversidade (Bâc, 2016), a prevenção da massificação da atividade turística, impondo um limite de visitantes em determinados locais ou atividades turísticas, bem como a conservação das áreas naturais e da vida selvagem, restringindo determinadas áreas ao público (Budeanu, 2005), aumento da conscientização do meio ambiente e da natureza em geral entre os turistas, a reavaliação de valores ecológicos pela população e autoridades locais como resultado de interesse turístico e transformação de edifícios e locais antigos e abandonados em novas instalações turísticas (Muhanna, 2006).

Nos dias de hoje, um aspeto importante e útil para o turismo sustentável é a tecnologia, uma vez que se encontra disponível e ao alcance de todos de forma gratuita o que ajuda os turistas a obterem informação em tempo real sobre os destinos turísticos ou atrações turísticas (Garcia, Ruiz & GómezNieto, 2017).

A literatura sobre turismo sustentável experimentou uma crescente expansão nas últimas décadas e apesar desse crescente interesse pelo turismo sustentável e sua aplicação nos três

pilares (ambiental, social e económico), pouco foi feito em termos de sistematização das contribuições de artigos que lembram o tema do turismo sustentável e suas interconexões com componentes digitais e experimentais na região da era da inovação aberta. (Corte et al,2019).

Assim, e ainda segundo o autor acima citado, as ferramentas digitais são consideradas uma componente transversal da inovação no setor do turismo e podem ajudar a melhorar os pilares principais da sustentabilidade, devido às suas características de valor económico e ambiental (Corte et al,2019).

No que diz respeito ao ponto de vista ambiental, tanto as empresas turísticas como o turismo em si, tem vindo a ganhar com as vantagens da tecnologia, dado que esta ajuda a reduzir o impacto negativo através de inúmeras formas tais como por exemplo a redução do papel, uma vez que devido à existência da informação digital não é necessário imprimir mapas, brochuras, panfletos, entre outros (Yang & Roh, 2019). Para além disso várias unidades hoteleiras possuem tecnologias em várias divisões de modo a reduzir o impacto ambiental, através da redução da energia, implementando painéis solares, para que seja possível reutilizar a energia solar, permitindo o aquecimento da água e de outras divisões (Parpairi, 2017). Ainda segundo o mesmo autor, a utilização de dispositivos elétricos que ajudam a programar o uso de aparelhos elétricos apenas quando é necessário, também é uma das muitas formas de ajudar a poupar energia, mas também de evitar a poluição (Parpairi, 2017). Além disso existem muitas outras formas, sendo que algumas delas estarão descritas no capítulo seguinte.

Do ponto de vista social, as tecnologias mudaram significativamente a comunicação no turismo, uma vez que esta se costumava resumir apenas a contatos pessoais entre turistas e prestadores de serviços, e nos dias de hoje a tecnologia ajudou a fortalecer elos de interação através da troca de informação, conhecimentos produtos e serviços (Ilić & Nikolić, 2018). Para além disso, o uso de tecnologias permite aos turistas obter informação gratuitas para conhecimento sobre um destino turístico permite partilhar experiências sociais com outras pessoas em qualquer parte do mundo e também permite dar a conhecer e melhorar a visibilidade de uma comunidade em termos de cultura, tradições, costumes e património (Bec et al, 2019)

Por último, ao nível do pilar económico, o mundo das tecnologias permitiu uma grande transformação nas empresas melhorando a produtividade facilitando novas formas de gestão, melhorando a posição no mercado ganhando vantagem competitiva (Lazakidou, 2019). O turismo é um estímulo importante para o desenvolvimento económico, especialmente para os países menos desenvolvidos e por isso é um dos maiores setores mundiais (Jovanović & Ilić, 2017).

Assim é certo afirmar que a tecnologia tem o potencial de transformar mercados locais a globais e em tempos de crise pode contribuir para melhorar o posicionamento no mercado turístico, onde o número de concorrentes aumenta diariamente e oferecem oportunidades para que os países em desenvolvimento se atualizem com as tendências atuais e que atuem com mais eficiência no mercado, ainda que tenham poucos recursos (Ilić & Nikolić, 2018). Para as empresas do setor turístico é importante, perceber que devido à tecnologia é possível garantir a existência no mercado, de melhorar a posição competitiva, vender os produtos e/ou serviços aumentar a produtividade e a eficiência, assim como as receitas, reduzir os custos e melhorar os seus negócios (Ilić & Nikolić, 2018).

É certo afirmar, que a tecnologia torna-se fundamental pelo simples facto do turismo sustentável ser concebido na era do open access, isto é, na era do acesso livre a conteúdos

através da internet, o que por sua vez pode ter impacto na competitividade de um destino turístico bem como nos objetivos da sustentabilidade, visto que também pode ser definido como sendo a capacidade de um destino criar e integrar produtos de valor agregado que ajudam a manter a posição e a participação do mercado e/ou melhorá-lo a longo prazo (Ruhanen, Weiler, & Moyle, 2015).

Apesar das vantagens mencionadas acima, o turismo sustentável também apresenta algumas desvantagens. A nível económico temos, por exemplo, os empregos sazonais, uma vez que determinadas áreas são visitadas apenas em determinadas épocas do ano, tornando-se uma ameaça para os colaboradores que não têm garantia de emprego para a próxima época; e o eventual aumento do custo de vida, que ocorre quando existe uma crescente procura dos produtos e dos serviços turísticos, o que acaba por prejudicar a população local, uma vez que os seus salários não aumentam de forma proporcional (Camillo, 2015). Ao nível sociocultural, a existência de aculturação é uma das principais desvantagens, já que, por vezes, os turistas tentam “copiar” comportamentos e o estilo de vida da comunidade, e este comportamento pode não ser bem aceite, uma vez que se pode associar esse comportamento a uma ameaça aos costumes e tradições (Beyer 2015). Ao nível ambiental, a construção de infraestruturas turísticas como os resorts e os grandes complexos turísticos trazem inúmeras desvantagens, uma vez que a construção leva à redução de áreas com habitats naturais, podendo provocar também erosão, associada muitas vezes ao desmatamento. Outra desvantagem é o aumento do consumo de água que os resorts podem originar, bem como o aumento da produção de esgostos e vários tipos de resíduos, acrescida, no caso dos grandes complexos hoteleiros, da poluição luminosa que existe durante a noite e que poderá afetar de forma prejudicial a fauna e a flora que não estão adaptadas a estas condições (Podhorodecka & Dudek, 2019).

As práticas sustentáveis relacionadas com turismo e o compromisso com a sustentabilidade é crucial para o sucesso dos negócios principalmente no que respeita à indústria do turismo (Corte, Gaudio, Sepe, & Sciarelli, 2019). Assim, na próxima secção são abordadas algumas das práticas sustentáveis que ajudam as unidades hoteleiras a agirem de forma socialmente responsável e sustentável.

2.3- Ações/práticas de responsabilidade social nas unidades hoteleiras

As políticas ambientalmente sustentáveis são os princípios básicos, diretrizes e práticas formuladas para ajudar uma organização na procura dos seus objetivos de gestão ambiental (Kraft, 2017). Cada vez mais as organizações são responsabilizadas pelos impactos ambientais dos seus atos e os stakeholders querem ser conscientizados das iniciativas ambientalmente sustentáveis das organizações (York et al, 2016).

As políticas ambientais e as práticas sustentáveis ganharam importância na indústria hoteleira, um pouco por todo o mundo, evidenciando o desejo dos turistas por acomodações ecológicas (Leslie, 2016). Segundo o estudo feito pelo Sustainable Travel Report, (2018), uma unidade hoteleira líder em reservas de quartos através do Booking, constatou que 87% dos 4.768 dos turistas querem viajar de maneira sustentável e outros 68% querem ficar em hotéis ecológicos (Sustainable Travel Report, 2018). Porém, pode-se dizer que os hotéis são considerados como estabelecimentos que consomem muitos recursos naturais (água, energia, entre outros) o que se torna ainda mais gravoso quando são construídos em ambientes frágeis (Reynolds,2013). O mais preocupante, contudo, é constatar a pouca atenção dada ao impacto negativo que estes podem causar no meio ambiente, isto é, muitas unidades hoteleiras não mostram preocupação com os impactos negativos que causam, como é o caso do desperdício de água e da produção

de resíduos, por exemplo, contribuindo assim para uma degradação contínua do meio ambiente (Reynolds, 2013). É fundamental que os hoteleiros e os gestores estejam dispostos a tornarem-se mais sustentáveis. Contudo, constata-se que, devido ao crescimento da hotelaria e às constantes mudanças das necessidades dos consumidores, tardam as respostas (Reynolds, 2013).

Para que as unidades hoteleiras se tornem mais sustentáveis é fundamental que estas implementem várias ações e práticas de sustentabilidade, com o intuito de mitigar os impactos negativos que estas causam tanto a nível económico, como social e ambiental. A tabela abaixo apresenta um conjunto de ações e práticas que representam, exatamente, a preocupação das unidades hoteleiras com os seus potenciais impactos negativos, sendo que estas práticas se encontram subdivididas em função dos seus domínios de intervenção.

Domínios de Intervenção	Ações/Práticas	Autores
Acionistas	Aumento da eficiência financeira, acesso ao capital e redução dos custos e empréstimos;	(Khatter & Angliss, 2015)
Fornecedores	Compras ecológicas	(Sucheran, 2016).
	Desenvolvimento de projetos de promoção sustentáveis de modo a promover os produtos locais e incentivar as pessoas a comprarem a fornecedores locais	(Jakubiak, 2015).
	Criação de plataformas de discussão com o objetivo de ajudar os fornecedores a tornarem-se mais sustentáveis e vice-versa	
Colaboradores	Melhores condições de trabalho, tais como melhoria de salários, oportunidades de promoção, seguro social e segurança no trabalho	(Khatter & Angliss, 2015)
	Formação para se tornarem ambientalmente mais conscientes, através de workshops ou de outras atividades como por exemplos palestras, campanhas, entre outros	(Kucukusta, Mak, & Chan, 2013)
	Participação em várias atividades ambientais (plantação de plantas e árvores ou limpeza de florestas e praias) e sociais (distribuição de bens essenciais aos mais desfavorecidas)	(Grosbois, 2016);
	Fomento de práticas sustentáveis dos colaboradores, como por exemplo evitar o uso do elevador, de forma a otimizar o consumo de energia	(Tsai, Hsu, Chen, Lin, & Chen, 2010);
	Políticas de recrutamento de colaboradores que têm preocupações com o meio ambiente	(El-Sawalhy, 2016).
	Consumidores	Informação aos hóspedes sobre as práticas ambientais da unidade hoteleira

	Colocação de sinais e esquemas de modo a sensibilizar e consciencializar os hóspedes a adotarem práticas ambientais, como por exemplo, a reutilização de toalhas e roupa de cama	(Font et al., 2016) (Kucukusta et al., 2013).
	Demonstração de apreço pelos hóspedes que praticam ações sustentáveis, de modo a recompensar esse tipo de comportamentos	(Kapera, 2018)

Comunidade	Assistência social para a comunidade local ou global, tal como, ajuda humanitária (entrega de comida, água, roupas, etc.), doações, preocupação e atendimento das necessidades das pessoas mais desfavorecidas	(Grosbois, 2016);
	Compras a produtores locais	(Cozzio, Orlandi, & Alessandro, 2018)
	Apoio a organizações locais e sustentáveis, de modo a mostrar a preocupação com a sustentabilidade	(Kapera, 2018)
Unidade Hoteleira	Gestão da água	
	Política de troca de roupa de cama e toalhas com menor frequência	(Sousa & Eusébio, 2013).
	Reutilização de águas residuais	(Rysulová, et al. 2013).
	Redutor do caudal de água	Alexander & Kennedy, 2002; Scarinci & Myers, 2012 & Styles et al, 2015).
	Gestão de Energia	
	Funcionamento das máquinas de lavar loiça e roupa em horas de baixo consumo	(Said et al, 2019)
	Equipamentos de aquecimento mais eficientes	(Kamman & Kamman, 2016)
	Lâmpadas de baixo consumo energético	(Kularatne et al, 2019)
	Instalação de painéis solares	Cingoski & Petrevska, 2018)
	Uso de cartões-chave para reduzir a energia	(Han, Yu, Lee, & Kim, 2019)
	Uso de carros ecológicos e promoção de estações de carregamento.	(Alonso-Almeida et al.2017)
	Gestão de Resíduos	
Aplicação de medidas gerais de reciclagem	(Snarr & Pezza, 2000)	

	Doações de mobiliário ou outros materiais	(Bohdanowicz 2007)
	Realização de auditorias de gestão ambiental	(Mohan et al, 2017)
	Formação dos colaboradores através de práticas padronizadas	(Okumus, 2020)
	Fornecimento de alimentos poucos adequados para consumo humano, a empresas de	(Zha et al., 2018)
	compostagem comercial ou a agricultores para a alimentação dos animais	
	Incentivar os hóspedes a levarem as sobras para casa, caso estes não consigam terminar a sua refeição	(Okumus, 2020)
	Informar corretamente os colaboradores sobre possíveis restrições alimentares	(Okumus, 2020)
	Outros	
	Certificações ambientais	(Black & Crabtree, 2007)
	Implementação de programas ambientais	(Han & Sean, 2018)
	Realização de campanhas ou anúncios ambientais	(Han et al 2019)
	Proteção da biodiversidade	(Idoko, O; & Kasim, 2019)
	Produtos de limpeza	(Rani & Rashi, 2014)

Tabela 4 - Ações/Práticas Sustentáveis

Fonte: Própria

A tabela anterior materializa várias preocupações relacionadas com a responsabilidade social corporativa das unidades hoteleiras. A divisão em função dos diferentes stakeholders permite-nos uma visão holística e complementar.

A perspetiva dos acionistas garante um funcionamento mais ético e responsável, assegurando uma maior satisfação e fidelização dos clientes (Khatter, 2015). Para além disso, as práticas sustentáveis podem ajudar as empresas a reduzir os custos de recrutamento e formação, os custos do património, que consistem na taxa de retorno que uma empresa deve obter através da realização de investimentos, reduzindo assim possíveis falhas que possam existir no mercado, para além de melhorarem a imagem da unidade hoteleira junto da comunidade (Khatter & Angliss, 2015).

Relativamente aos fornecedores, é importante para as unidades hoteleiras criarem parcerias com estes, de modo a incentivar a implementação de práticas sustentáveis, uma vez que os fornecedores são uma peça fundamental para o desenvolvimento e o funcionamento das empresas (Punitha & Rasdi, 2017). Uma das atividades mais praticadas pelas unidades hoteleiras, que também ajuda a contribuir para a economia local, passa por fazer compras ecológicas, ou seja, comprarem os produtos tais como frutas, legumes e vegetais a fornecedores locais e sustentáveis (Sucheran, 2016). A título de exemplo podemos referir o projeto “Farm to table”, onde uma unidade hoteleira organizou este evento de promoção sustentável juntamente com os seus fornecedores, onde apenas produtos locais e orgânicos são comprados diretamente

aos fornecedores locais criando assim uma plataforma de discussão com os seus fornecedores, com o intuito de criar uma direção mais forte para a sustentabilidade, e debater formas de todos se tornarem mais sustentáveis (Jakubiak, 2015).

Relativamente aos colaboradores, o fator humano desempenha um papel fundamental na qualidade de serviço no setor do turismo, pois os colaboradores são uma parte interessada de extrema importância em qualquer organização, particularmente no sucesso da implementação de práticas sustentáveis (Choi & Yu, 2014). Para além disso, o envolvimento dos colaboradores nas práticas sustentáveis pode ter vários impactos positivos sendo que por um lado, pode ajudar a melhorar as suas habilidades e competências necessárias para criar ações sociais, ecológicas ou soluções rentáveis e por outro lado ajuda a empresa a recrutar e manter colaboradores talentosos e altamente motivados (Dilchert & Ones, 2012). Para além dos impactos mencionados, as práticas sustentáveis também podem proporcionar ambientes de trabalho seguros tais como seguros médicos, preservação dos direitos humanos para os funcionários e consequentemente estes poderão mostrar maior motivação e orgulho em trabalhar nas empresas, ajudando a criar uma imagem mais positiva (Font, 2016). A realização de workshops, por exemplo, é das várias formas de consciencializar os colaboradores a adotarem comportamentos mais sustentáveis e a incentivá-los a participar em outras atividades ambientais (Kucukusta et al., 2013), como por exemplo a realização de limpeza de praias e florestas e a plantação de árvores e plantas (Kucukusta et al., 2013). A título de exemplo, mais de 3000 funcionários participaram voluntariamente num programa denominado Earth Guest Day, criado pela Accor Group, cujo objetivo era tornar o meio ambiente mais limpo e sustentável através da limpeza de florestas e da plantação de árvores e plantas (Jarzabek, 2016).

O crescente número de pessoas com atitudes positivas em relação ao meio ambiente tem causado um aumento nas compras ecológicas, isto é, as pessoas tendem a escolher produtos e serviços sustentáveis. Devido a esse facto os turistas também se sentem influenciados e por isso sentem uma maior vontade em se hospedar em hotéis ecológicos (Hall et al., 2016). As práticas sustentáveis podem ajudar as unidades hoteleiras a garantir a satisfação dos clientes, criando ambientes seguros tais como acomodações acessíveis disponibilizando, por exemplo, camas elevadas, assento de chuveiros, portas de acesso extra largas, barras de apoio nas casas de banho, transporte acessível, entre outras (Grosbois, 2016). Uma das muitas outras formas de incentivar os hóspedes a adotarem comportamentos sustentáveis passa por recompensá-los por esses mesmos comportamentos, seja através de descontos ou ofertas de atividades ecológicas, entre outras (Kapera, 2018).

As práticas sustentáveis contribuem não só para a rentabilidade dos negócios das unidades hoteleiras, mas também para promover o bem-estar social e comunitário e criar uma forte relação entre a comunidade local e as unidades hoteleiras. A assistência social à comunidade é uma das possíveis formas de garantir o bem-estar social da comunidade através de ajuda humanitária, atendimento das necessidades de crianças e famílias disfuncionais, doações, criação de recursos sustentáveis, combate à exclusão, tratamento de doenças e melhoria da qualidade de vida (Grosbois, 2016). A título de exemplo podemos referir o projeto “Accordeon”, criado por uma unidade hoteleira juntamente com a fundação “Nobody’s Children Foundation”, que contou com a colaboração dos funcionários, e tinha como principal objetivo ajudar jovens que crescem em orfanatos e famílias disfuncionais a entrarem no mercado de trabalho (Jarzabek, 2016). A compra de produtos ecológicos a produtores locais também é considerada uma ação de sustentabilidade que as unidades hoteleiras devem adotar, uma vez que os

hóspedes com consciência ambiental preferem consumir produtos ecológicos, provenientes de produtores locais, tornando-se assim mais favoráveis a adotar comportamentos sustentáveis (Cozzio, Orlandi, & Alessandro, 2018).

No que diz respeito à poupança da água, podemos afirmar que os hotéis são estabelecimentos gastam muita água uma vez que têm que dar cobertura às necessidades das várias divisões, ou seja, cozinha, lavanderia, piscinas, jardins e quartos (Angulo et al., 2014) e também porque os hóspedes tendem a gastar mais água do que é habitual (Styles et al., 2015). Porém, existem benefícios e dificuldades na implementação de práticas sustentáveis no que diz respeito à economia da água, tendo em consideração que o consumo de água depende de vários fatores como a localização, clima, categoria, tamanho, entre outros fatores (Klontza et al., 2016). Alguns dos benefícios apontados por diversas hoteleiras estavam relacionados com a redução de custos operacionais, o que consequentemente iria influenciar o aumento da margem de lucros, importante incentivo para um uso mais responsável da água (Choy et al., 2015); por outro lado esta atitude responsável pode funcionar como um atrativo para um determinado segmento de turistas que se preocupam com os impactos ambientais que eles próprios causam no meio ambiente (Garay & Font, 2012). Por outro lado, as barreiras apontadas pelas unidades hoteleiras com menor dimensão estavam ligadas ao custo associado à introdução e manutenção de algumas medidas relacionadas com a poupança da água (Chan, 2011), ao desconhecimento geral existente entre hoteleiros sobre as possibilidades de redução do uso da água e/ou falta de consciencialização ambiental (Cole, 2012). Ainda de referir algumas preocupações relacionadas com a imagem da unidade hoteleira, uma vez que os hoteleiros acreditam que determinadas medidas afetam negativamente o conforto e a satisfação do hóspede (Charara et al., 2011) e, por fim, dificuldades em envolver os colaboradores em atividades ambientais (Torres-bagur & Ribas, 2019).

A componente da gestão de energia, nas unidades hoteleiras, é complexa e difícil de implementar, uma vez de que apesar das unidades hoteleiras supervisionarem os gastos energéticos, esta supervisão não é uma tarefa que acrescente valor ao negócio, pois não existe um controlo detalhado sobre os diferentes usos de energia (Grossling et al., 2015). A implementação de práticas sustentáveis no que diz respeito à conservação de energia, também implica alguns benefícios e barreiras. Relativamente aos benefícios, podemos referir a diminuição da dependência de combustíveis (Becken, 2015), redução do uso de recursos naturais (Alonso, 2008) melhoria da imagem e da competitividade da unidade hoteleira (El Die & Font, 2012). No que concerne às barreiras, parece existir pouca informação sobre os benefícios relacionados com a eficiência energética, bem como pouca informação sobre as garantias sobre os investimentos em equipamentos e medidas de eficiência energética (El Die & Font, 2012). Existem inúmeros exemplos de práticas sustentáveis relacionadas com a eficiência energética, como por exemplo evitar o funcionamento das máquinas de lavar e secar roupa e máquinas de lavar louça, nas horas altas de consumo (Said et al., 2017). A iluminação também é um dos fatores que pode influenciar o consumo excessivo de energia e de modo a evitar esse consumo excessivo, é fundamental optar por lâmpadas de baixo consumo ou automáticas ou instalar janelas que permitam a entrada de luz natural (Kularatne et al., 2019). Outras práticas sustentáveis que as unidades hoteleiras podem adotar passam pela consciencialização dos hóspedes, dos colaboradores, a instalação de painéis solares, ou utilização de energias renováveis, entre outras (Cingoski & Petrevska, 2018).

Uma outra forma de usar a energia de forma eficiente, garantindo o equilíbrio ecológico ao mesmo tempo, inclui a redução de transporte, ou então promover o uso de transportes ecológicos, como é o caso dos carros elétricos e a promoção de estações de carregamento para este tipo de veículos nas unidades hoteleiras, embora este objetivo ainda não é muito comum (Alonso-Almeida et al. 2017).

Um dos impactos mais significativos que as unidades hoteleiras produzem encontra-se relacionado com a produção dos resíduos (Phu et al., 2018). De um modo geral, os resíduos causados pela indústria hoteleira são maioritariamente orgânicos, ou seja, são constituídos por resíduos alimentares, que por sua vez podem ser responsáveis por mais de 50% dos resíduos das unidades hoteleiras. Para além deste tipo de resíduos, também existem resíduos tais como papel, cartão, vidro e plástico e resíduos sólidos urbanos, (Pirani & Arafat, 2014). Para que as unidades hoteleiras procedam a uma redução dos resíduos devem optar por práticas sustentáveis como é o caso da aplicação de medidas gerais de reciclagem (Snarr & Pezza, 2000), ou a doação de mobiliário a instituições (Bohdanowicz, 2006). A realização de uma autoavaliação ou auditorias de gestão ambiental também são possíveis soluções para ajudarem as unidades hoteleiras a reduzirem a produção de resíduos (Mohan et al., 2017). O desperdício alimentar nas unidades hoteleiras desempenha um papel crucial, uma vez que influenciam aspetos financeiros, sociais e ambientais (Juvan, Grün, & Dolnicar, 2018), assim, incentivar os hóspedes a levarem as sobras para casa, caso estes não consigam terminar a sua refeição (Okumus, 2020), poderá ser considerada como uma boa prática, bem como o incentivo a estes informarem corretamente os colaboradores sobre possíveis restrições alimentares que possam ter tais como alergias, restrições religiosas, preferências alimentares (vegetariano, vegan, etc.) ou inseguranças sobre algum tipo de alimento, para que se possa evitar o desperdício alimentar (Okumus, 2020). Outra prática sustentável que deve ser adotada passa por consciencializar os hóspedes a evitar o desperdício de alimentos entre outros de modo a reduzir ou se possível evitar a geração de resíduos, através da realização de campanhas e de diversos anúncios ambientais (Han et al., 2019).

Para as unidades hoteleiras se tornarem mais sustentáveis, podem aderir às certificações ambientais (Black & Crabtree, 2007), que consistem em procedimentos voluntários que definem, avaliam, monitorizam e fornecem garantias de que um determinado produto, serviço ou processo se encontra em conformidade com os requisitos ou normas específicas e o resultado da certificação é um certificado e, geralmente, o uso de um rótulo ecológico (Black & Crabtree, 2007). A obtenção de um certificado ambiental pode ser vista como uma indicação clara de que a unidade hoteleira está empenhada em melhorar o seu impacto no meio ambiente (Borella & Rodrigues, 2016). Todavia, segundo Jong et al (2014), a obtenção de um certificado ambiental pode também estar relacionado com outros fatores entre os quais a reputação, a imagem de marketing, a ideologia e sobretudo com motivos económicos (Jong et al., 2014). É fundamental que as unidades hoteleiras escolham bem o tipo de certificação que pretendem usar uma vez que existem inúmeras certificações com propósitos diferentes e com vantagens diferentes entre as quais: o aumento da competitividade (Jovancevic et al, 2015), a redução dos custos relacionados com água, energia, resíduos entre outros (Popović & Subotić, 2018), o aumento da motivação dos colaboradores (Sorooshian & Ting, 2018) e o aumento do interesse e satisfação dos clientes (Iraldo & Barbeiro, 2017); e desvantagens diferentes tais como: a associação de custos que as implementações exigem, as dificuldades na implementação de determinados

procedimentos que são exigidos por lei (Leroux & Pupion, 2018) e as dificuldades relativas à medição da eficiência das certificações (Murmura, et al. 2018).

Existem outras formas das unidades hoteleiras combaterem os impactos negativos que causam no meio ambiente, através da redução de resíduos e reciclagem, conservação de energia, da água e da biodiversidade e da implementação de certificações ambientais (Karlsson & Dolnicar, 2015).

Devido aos crescentes apelos para a consciência para a conservação da biodiversidade, várias unidades hoteleiras decidiram implementar diversas medidas para incentivar a sustentabilidade. A título de exemplo, uma unidade hoteleira plantou cerca de 5.700 árvores, com o principal intuito de reabastecer a vegetação através do voluntariado dos funcionários, que removem árvores mortas e fazem um controlo de pragas (Idoko, O; & Kasim, 2019).

As unidades hoteleiras precisam de efetuar manutenções e limpezas bastante meticulosas e por isso o uso de produtos “verdes” são desenvolvidos para facilitar o desenvolvimento sustentável uma vez que possuem atributos ambientais positivos como por exemplo biodegradabilidade, baixa toxicidade, baixo conteúdo de composto orgânico e para além disso são bastantes eficazes, no processo de limpeza (Rani & Rashi, 2014).

3-Metodologia de Investigação

Este capítulo tem como principal objetivo explicar a metodologia de investigação que foi utilizada, dando a conhecer assim, todos os procedimentos relacionados com o de desenvolvimento da parte empírica desta dissertação. Assim, iremos referir quais os principais objetivos da investigação, os problemas subjacentes e o tipo de metodologia utilizada.

3.1– Objetivo e questões de investigação

Esta investigação tem como objetivo principal analisar como é que as unidades hoteleiras, em Portugal, certificadas em termos ambientais e/ou de responsabilidade social comunicam as suas ações/práticas de responsabilidade social nos seus websites e nos contactos online que estabelecem com os seus clientes. Tendo por base a investigação desenvolvida por Ettinger et al (2018), com esta investigação pretende-se dar resposta às seguintes questões de investigação:

- Que tipo de ações/práticas de responsabilidade social as unidades hoteleiras comunicam nos seus websites?
- Que aspetos do compromisso de RSC das unidades hoteleiras são enfatizados pelos clientes nas suas avaliações online?
- Como é que os hotéis usam as suas respostas aos comentários online para comunicarem o seu compromisso de RSC?

3.2– Proposições de investigação

Tendo por base as questões referidas, definimos as nossas proposições da seguinte forma:

P1- As ações/práticas de RSC provocam impactos positivos quando são comunicadas, pelas unidades hoteleiras, nos respetivos websites.

P2- Através dos comentários online feitos pelos hóspedes é possível verificar que estes valorizam as ações/práticas de RSC.

P3- As unidades hoteleiras demonstram preocupação em responder os comentários dos hóspedes relativamente às atividades de RSC.

3.3- Metodologia de investigação

Tendo em consideração o objetivo de investigação, definimos como população deste estudo todas as unidades hoteleiras, de 4 e 5 estrelas, presentes em território nacional que possuam pelo menos uma certificação em matéria de responsabilidade social. Assim, tendo em consideração os tipos de certificações existentes, selecionamos, pela sua relevância, as seguintes: Eco-Hotel, Rótulo Ecológico Europeu; Green Key e ISO 14001.

Na tabela abaixo (tabela 5) apresentam-se detalhadamente cada uma destas certificações, mencionando-se qual a entidade que emite a certificação, quais os seus objetivos e requisitos e onde foi consultada a informação apresentada na tabela.

Certificação (Entidade Certificadora)	Objetivos	Requisitos	Fonte de Informação
Green Key (Green Key)	Os objetivos da Green Key passam por consciencializar para a adoção de práticas e comportamentos sustentáveis entre os decisores e participantes (empresas, autoridades, clientes, fornecedores e comunidades locais) através da educação ambiental para a sustentabilidade, redução do impacto ambiental das atividades de comércio, serviços e restauração, promoção da redução e eficiência no consumo dos recursos naturais, facilitar estratégias de marketing verde e contribuir para a implementação de Agendas 21 Locais através da melhoria contínua das organizações.	No que diz respeito ao alojamento turístico, os requisitos desta certificação subdividem-se em 13 categorias principais, sendo estas a gestão ambiental, o envolvimento dos colaboradores, a informação aos clientes, a água, a higiene e limpezas, os resíduos, a energia, a comida e as bebidas, o ambiente interior, as áreas ajardinadas, a responsabilidade social e corporativa, as atividades ao ar livre e a gestão de topo.	Green Key (2020)
ISO14001 (ISO)	O objetivo da ISO 14001 passa por ajudar as organizações a demonstrar um compromisso contínuo para com a melhoria do desempenho ambiental.	Os requisitos associados a esta certificação são os seguintes: contexto da organização; liderança; planeamento; suporte; operacionalização; avaliação do desempenho e melhoria.	ISO (2019)

Rótulo Ecológico Europeu (Comissão Europeia)	Os objetivos desta certificação passam por promover os produtos ou serviços com um impacto ambiental reduzido durante o seu ciclo de vida completo (contribuindo desse modo para a utilização eficiente dos recursos e para um elevado nível de proteção do ambiente) e orientar os consumidores prestandolhes informações simples e cientificamente estabelecidas sobre as características ambientais dos produtos ou dos serviços a que foi atribuído o rótulo ecológico.	A estrutura física respeita as disposições legislativas e regulamentares nacionais, locais e da União Europeia em matéria de eficiência energética e isolamento térmico, fontes de água, tratamento de águas e águas residuais (incluindo retretes químicas), recolha e eliminação dos resíduos, manutenção e conservação dos equipamentos, disposições em matéria de saúde e segurança e quaisquer disposições legislativas e regulamentares relativas à preservação da paisagem e da biodiversidade da zona em questão. A empresa está operacional e registada, como exigido pela legislação nacional ou local, e o seu pessoal está legalmente empregado e devidamente segurado.	Comissão Europeia (2020)
Eco-Hotel (TUV Rheiland)	A certificação Eco-Hotel tem como objetivos proporcionar o reconhecimento ambiental do estabelecimento enquanto empresa certificada, permitir uma melhoria contínua do desempenho ambiental e reduzir os custos associados a consumos energéticos e de recursos.	Com vista à atribuição desta certificação, a TÜV Rheinland realiza uma avaliação exaustiva de requisitos legais e obrigatórios no contexto ambiental da instalação hoteleira, elabora um plano de soluções de boas práticas e um programa de manutenção adequado.	TUV Rheiland (2020)

Tabela 5- Certificações Ambientais e/ou de RSC

Fonte: Própria

A nossa pesquisa indica que, em 2019 e de acordo com dados da PORDATA, existiam em Portugal 6.868 unidades hoteleiras. Para identificação destas unidades hoteleiras consultamos três bases de dados - o site Turismo de Portugal IP, o site da Green Key e a IPAC (Instituto Português da Acreditação). Em abril de 2019, o site da Green Key identificava 112 unidades hoteleiras com a certificação da Green Key com uma classificação de 4 e 5 estrelas; o site da IPAC (Instituto Português de Acreditação) continha 19 unidades hoteleiras com uma classificação de 4 e 5 estrelas; e no site do Turismo de Portugal selecionamos apenas as unidades hoteleiras certificadas em Rótulo Ecológico Europeu e em Eco Hotel, excluindo as que já estavam repetidas nas outras bases de dados, identificando um total de 17 unidades hoteleiras (5 unidades

hoteleiras certificadas em Rótulo Ecológico Europeu e 12 certificadas em Eco Hotel). Portanto, no total, juntando as unidades hoteleiras selecionadas para amostra das 3 bases de dados, ficamos com 148 unidades hoteleiras.

A análise qualitativa trata-se de uma análise que apresenta diversas potencialidades na realização de determinados estudos uma vez que permite uma descrição detalhada sobre opiniões e experiências e fornece uma relação de processamento de informações com um desempenho específico e profundo (Bardin, 2011). Porém, este tipo de análise também apresenta algumas limitações no que diz respeito às abordagens, uma vez que estas, por vezes, deixam de fora as sensibilidades contextuais e concentram-se mais em significados e experiências (Rahman, 2016).

Para dar-mos resposta às proposições que definimos anteriormente, usando uma análise da narrativa, num primeiro momento analisamos os websites das 148 unidades hoteleiras de modo a verificar se estas comunicavam ou não a RSC ou ações de sustentabilidade, consultando cada website da respetiva unidade hoteleira, verificando se os websites possuíam alguma política ambiental ou de sustentabilidade ou se referiam a posse das certificações através do respetivo logótipo. De seguida, analisamos os comentários, em português, feitos pelos hóspedes no TripAdvisor e no Booking. Para tal usamos palavras-chave que estão ligadas aos temas principais desta dissertação, escolhidas de forma aleatória, entre as quais: certificação, certificado, sustentável, sustentabilidade, ecológico, ecológica, Green Key, Chave Verde, 14001 Rótulo, Ecológico, Eco-Hotel, meio ambiente, preservação, preservar, biodiversidade, proteção, proteger, e preocupação. Depois da análise feita, observou-se que os comentários selecionados para amostra, resultantes da análise feita pelas palavras-chave acima mencionadas, tinham um período de tempo de 10 anos (2010-2020). Por último, de forma a podermos analisar as respostas que as unidades hoteleiras deram aos comentários feitos pelos hóspedes em português, tanto no Booking como no TripAdvisor, sempre que encontrávamos um comentário em português referindo aspetos da RSC, verificávamos se existia uma resposta por parte da unidade hoteleira aos comentários selecionados para amostra.

4-Análise e discussão de resultados

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados obtidos através da realização das análises anteriormente mencionadas.

4.1-Comunicação da RSC nos websites das unidades hoteleiras

Para a realização desta análise, todos os websites das 148 unidades hoteleiras foram examinados, de forma a saber quais é que comunicavam ou não, o seu compromisso para com a RSC, e no caso dos que comunicavam, quais eram as medidas e as respetivas dimensões comunicadas. De forma a facilitar a apresentação e a análise dos resultados obtidos, apresenta-se a seguinte tabela que diz respeito à forma como as unidades hoteleiras efetuavam a comunicação nos seus websites.

Certificações	Nº de unidades Hoteleiras	Comunicação da RSC	Falta de comunicação de RSC	Comunicação apenas através do logótipo
Green Key	112	41 (36,6%)	30 (26,8%)	41 (36,6%)
ISO14001	19	10 (52,6%)	6 (31,6%)	3 (15,8%)
Rótulo Ecológico Europeu	5	3 (60,0%)	2 (40,0%)	0 (0,0%)
Eco-Hotel	12	6 (50,0%)	6 (50,0%)	0 (0,0%)
Total	148	60 (40,5%)	44 (29,7%)	44 (29,7%)

Tabela 6- Comunicação das Unidades Hoteleiras

Fonte: Própria

Através da tabela 6 podemos identificar a existência, ou não, de comunicação de práticas de RSC, sendo certo que as unidades hoteleiras devem aproveitar para comunicarem a aquisição da certificação ambiental e as suas práticas sustentáveis de uma forma clara e perceptível, para que assim consigam persuadir os seus stakeholders a pesquisarem informações sobre o hotel e possivelmente fazerem uma reserva (Gupta, 2019). Além disso, a satisfação dos visitantes pode estar relacionada com as informações fornecidas pelo website, o que por sua vez pode impactar positivamente na escolha de um produto ou de um serviço (Jeong & Oh, 2017).

Por outro lado, através da tabela 5 é possível verificar que, durante a pesquisa e análise dos websites das 148 unidades hoteleiras, 40,5% das unidades hoteleiras comunicavam as suas medidas sustentáveis através de políticas ambientais ou de sustentabilidade, tornando assim perceptível o seu compromisso com a RSC perante os seus stakeholders. Sublinha-se o facto de que a comunicação online se tornou uma grande fonte de competitividade na indústria turística (Karaman & Sayın, 2017) e, por isso, os websites são bastante importantes para as unidades

hoteleiras uma vez que são canais de comunicação relevantes e é lá que as unidades hoteleiras promovem os seus serviços e comunicam o seu compromisso para com a RSC e com os seus stakeholders (Ettinger et al 2018).

Contudo, 29.7% das unidades hoteleiras comunicavam no seu website que possuíam uma certificação ambiental e/ou de responsabilidade social apenas através do logótipo respetivo à certificação, o que pode não ser o suficiente para que o esforço da unidade hoteleira, perante a RSC, seja notado pelos stakeholders, dado que nem todos conhecem a existência destas certificações e qual o seu objetivo. As restantes unidades 29.7% não possuíam qualquer tipo de comunicação relativamente às suas práticas de RSC, dificultando assim o conhecimento sobre as medidas ambientais ou até mesmo o seu compromisso com a RSC. Posto isto, é possível referir que ainda existe um potencial que não está a ser utilizado para a devida comunicação da RSC das unidades hoteleiras, uma vez que nem todas as unidades hoteleiras comunicam o seu compromisso de RSC. Ora, hoje em dia existe muita pressão para as unidades hoteleiras reconhecerem as suas responsabilidades ambientais e ajustarem as práticas de negócios para mitigarem os impactos negativos (Durovic, Jakovic, & Tubic, 2015). Porém, quando uma unidade hoteleira não comunica o seu compromisso com a RSC no website pode levar a que os stakeholders pensem que existe uma falsa alegação e que a unidade hoteleira apenas pretende melhorar a competitividade da empresa (Pope & Wæraas, 2016) e as suas práticas podem ser vistas como sendo antiéticas o que pode ter efeitos negativos na imagem da empresa (Ettinger et al, 2018).

Através da seguinte tabela podemos encontrar todas as medidas de RSC comunicadas pelos websites. É importante referir que cada website analisado, comunicava mais que uma medida diferente e é por isso que estas podem não corresponder ao total da amostra. Para além disso, todas as práticas ambientais estão agrupadas de acordo com a tabela 4, apresentada na parte teórica.

Dimensões	Práticas sustentáveis	Total de unidades hoteleiras	Percentagem
Fornecedores	Compras biológicas, e produção biológica	3	2,0%
Colaboradores	Medidas de consciencialização, para estes se tornarem mais sustentáveis	1	0,7%
Consumidores	Formação para se tornarem ambientalmente mais conscientes, através de workshops ou de outras atividades	1	0,7%
	Participação em várias atividades ambientais	1	0,7%
Comunidade	Assistência social para a comunidade local ou global, tal como, ajuda humanitária (entrega de comida, água, roupas, etc.), doações, preocupação e atendimento das necessidades das pessoas mais desfavorecidas, voluntariado	6	4,0%
	Consciencialização da comunidade local para os aspetos ambientais	15	10,0%
	Apoio a organizações locais e sustentáveis, de modo a mostrar a preocupação com a sustentabilidade	4	2,7%

	Contribuição para a economia local	5	3,3%
	Envolvimento da comunidade em práticas ambientais	6	4,0%
Unidade Hoteleira	Consumo de energia		
	Instalação de equipamentos para utilização de energias renováveis (painéis solares)	4	2,7%
	Utilização de equipamentos mais económicos (lâmpadas LED)	3	2,0%
	Utilização de equipamentos com mais eficiência energética	9	6,0%
	Medidas para evitar o consumo excessivo	5	3,3%
	Consumo da água		
	Instalação de equipamentos para reaproveitamento da água	3	2,0%
	Diminuição do consumo excessivo	10	6,7%
	Política de troca de roupa de cama e toalhas	2	1,3%
	Consumo de resíduos		
	Aplicação de medidas de reciclagem (reciclagem, reutilização e redução)	20	13,3%
	Gestão adequada dos resíduos	2	1,3%
	Outros		
	Proteção ambiental, reduzindo a pegada ambiental	10	6,7%
	Cumprimento dos requisitos legais	8	5,3%
	Proteção da biodiversidade (fauna e flora), através da manutenção cuidada de espaços verdes	8	5,3%
	Utilização racional dos recursos naturais	6	4,0%
	Avaliação dos impactos ambientais	3	2,0%
	Uso adequado de produtos de limpeza	1	0,7%
	Promoção de práticas ambientais	2	1,3%
Certificações	12	8,0%	

Tabela 7-Práticas Sustentáveis comunicadas pelas Unidades Hoteleiras nos Websites

Fonte: Própria

Assim, como se pode ver através da informação contida na tabela, apenas 3 unidades hoteleiras comunicaram que as suas medidas sustentáveis passavam pela compra de produtos sustentáveis, sendo que uma delas possuía uma quinta biológica para uso próprio (Sucheran, 2016).

Os colaboradores também são uma peça fundamental para que as unidades hoteleiras consigam atingir os seus objetivos, apenas 1 unidade hoteleira referiu que as suas medidas comunicadas passavam por consciencializar os colaboradores, para que estes se tornem mais sustentáveis. Os colaboradores são uma peça fundamental para o funcionamento de uma empresa, dado que o fator humano é visto como sendo o sucesso da implementação de práticas sustentáveis (Choi &

Yu, 2014) e para além disso, o envolvimento dos colaboradores nas práticas sustentáveis é importante, dado que pode ter vários impactos positivos (Dilchert & Ones, 2012).

Relativamente aos consumidores, 2 unidades hoteleiras (1,3%) referiam medidas ligadas a estes stakeholders, sendo que 1 (0,7%) mencionava medidas tais como dar formação aos hóspedes através de workshops e outras atividades, para que estes possam se tornar ambientalmente mais conscientes e outra unidade hoteleira mencionou que era importante envolver os hóspedes em atividades de carácter sustentável. Hoje em dia as pessoas estão cada vez mais responsáveis e tendem a escolher produtos e serviços sustentáveis e sempre que os hóspedes são envolvidos nas práticas ambientais, sentem cada vez mais vontade em se hospedar em hotéis sustentáveis (Hall et al., 2016), podendo até voltar ao mesmo hotel, onde já estiverem hospedados antes.

A comunidade também possui uma determinada importância para o funcionamento das unidades hoteleiras e por isso, 6 unidades hoteleiras comunicavam que prestavam assistência social para a comunidade local ou global, tal como, ajuda humanitária (entrega de comida, água, roupas, etc.), doações, preocupação e atendimento das necessidades das pessoas mais desfavorecidas e desenvolviam atividades de voluntariado, 15 unidades hoteleiras (10,0%), referem que é importante que haja consciência ambiental e por isso tencionam tentar consciencializar a comunidade envolvente para os aspetos ambientais, 4 unidades hoteleiras (2,7%) mostram a sua preocupação ambiental, apoiando outras organizações sustentáveis, 5 unidades hoteleiras (3,3%) tencionam fazer as suas compras a produtores locais, contribuindo assim para a economia local e outras 6 unidades hoteleiras (4,0) referiram que tencionavam envolver a comunidade nas suas ações sustentáveis. As práticas sustentáveis que envolvem a comunidade local também promovem o bem-estar, criando assim uma forte relação entre a comunidade local e as unidades hoteleiras (Grosbois, 2016).

Em relação aos problemas ambientais, existem várias medidas diferentes comunicadas pelas unidades hoteleiras, sendo que no que diz respeito ao consumo de energia, 4 unidades hoteleiras (2,7%) referem que já possuem equipamentos que permitem utilização de energias renováveis, como por exemplo painéis solares, 3 unidades (2,0%) optam pela utilização de equipamento mais económicos tais como lâmpadas LED, e 9 (6,0%) optam por equipamentos com uma maior eficiência energética.

No que diz respeito ao consumo da água, as medidas são parecidas com as que são usadas para o consumo de energia, isto é, 3 unidades hoteleiras (2,0%) optam por equipamentos que permitam a reutilização da água para rega entre outros fins. No entanto, 10 unidades hoteleiras (6,7%), optam pela diminuição do consumo excessivo da água, embora apenas 2 unidades (1,3%) referam que possuem uma política relacionada com a troca diária de toalhas ou da roupa de cama. As unidades hoteleiras são consideradas como sendo os estabelecimentos que mais água gastam e por isso é muito importante que implementem práticas ambientais para que no final possam reduzir a sua pegada ecológica e consequentemente reduzir os custos operacionais, o que mais tarde acaba por ter um impacto positivo (Choy et al., 2015). Relativamente à gestão de resíduos, 20 unidades hoteleiras (13,3%), aplicam medidas gerais de reciclagem através da reutilização e redução de resíduos e 2 unidades hoteleiras (1,3%) fazem uma gestão adequada dos resíduos.

Por fim, no que diz respeito a outro tipo de questões ambientais verifica-se que 10 unidades hoteleiras (6,7%) mencionam nos seus websites que pretendem proteger o meio ambiente, reduzindo a sua pegada ecológica, 8 (5,3%) unidades hoteleiras pretendem cumprir todos os requisitos legais e outras 8 comunicam que pretendem proteger a biodiversidade (fauna e flora),

através da manutenção de jardins e espaços verdes. Cerca de 6 unidades hoteleiras referem que fazem uma utilização racional dos recursos naturais, dado que estes hoje em dia são escassos, 3 unidades hoteleiras (2.0%), avaliam de forma constante o seu impacto ambiental, apenas 1 (0.7%) refere que procede ao uso adequado dos produtos de limpeza, 2 (1.3%) comunicam que promovem práticas ambientais e cerca de 12 unidades hoteleiras (8,0%) referem as suas certificações como uma prova do compromisso para com a RSC.

Conclui-se, assim, que através das práticas apresentadas é possível observar que a maior parte das práticas são externas tais como a assistência social para a comunidade local ou global, a proteção da biodiversidade, isto é, da fauna e da flora entre outras. Também se pode observar que a dimensão mais evidenciada está ligada ao meio ambiente, sendo que as vantagens ligadas à dimensão ambiental estão relacionadas com a redução da pegada biológica que pode verificar-se através da correta gestão de água, energia e resíduos (Chuang & Huang, 2018).

4.2- Comentários Online feitos pelos hóspedes

Para analisar os comentários feitos pelos hóspedes, em sites de viagens, sobre as unidades hoteleiras, foi usada a mesma amostra da análise anterior. Todos os comentários analisados foram consultados nas plataformas Booking e TripAdvisor, sendo que no total foram encontrados 72.545 comentários em português em ambas as plataformas, que foram escritos num período de 10 anos (2010 até 2020) e depois da análise concluiu-se que apenas 180 comentários referiam aspetos relacionados com a RSC.

Convém salientar que a pesquisa se baseou em palavras-chaves, escolhidas de forma aleatória, entre as quais: “certificação” “certificado”, “sustentável”, “sustentabilidade”, “ecológica”, “ecológico”, “Green Key”, “Chave Verde”, “14001” “Rótulo Ecológico”, “Eco-Hotel”, “meio ambiente”, “preservação”, “preservar”, “biodiversidade”, “proteção”, “proteger”, e “preocupação”.

Certificações	N.º unidades hoteleiras	N.º de comentários totais		N.º de comentários sobre práticas sustentáveis	
		TripAdvisor	Bookings	TripAdvisor	Bookings
Green Key	112	22 758	28016	92	30
ISO 14001	19	3504	6060	40	6
Rótulo Ecológico Europeu	5	641	4176	1	2
Eco-Hotel	12	2373	5377	3	6
Total	148	28826	43719	136	44

Tabela 8 - Comentários dos Hóspedes no Booking e no TripAdvisor

Fonte: Própria

Perante a tabela apresentada, é possível verificar que as unidades hoteleiras certificadas em Green Key apresentam, no total, uma maior percentagem (67.8%, que corresponde a 112 comentários) de comentários que referem aspetos relacionados com a RSC, o que de alguma forma já era esperado porque também correspondem à maior percentagem de unidades

hoteleiras certificadas da amostra. A seguir, com uma percentagem de 25.6% de comentários, estão as unidades hoteleiras com certificação ISO14001, seguidas das unidades com certificação Eco-Hotel que possuem apenas 5% dos comentários referentes à RSC. Por último, e com apenas 1.7% dos comentários referentes à RSC, encontram-se as unidades hoteleiras com certificação Rótulo Ecológico Europeu, uma vez que estas unidades também correspondem a uma pequena parte da amostra de unidades hoteleiras consideradas nesta investigação. É importante notar que os comentários online são bastante importantes uma vez que podem influenciar os consumidores na decisão da compra, na sua satisfação, nas suas intenções de voltar ao hotel e avaliar a qualidade dos produtos, a excelência dos serviços e as experiências que outras pessoas tiveram (Zhao, et al.2015).

Dos 215 comentários que referiam aspetos relacionados com a RSC, notou-se que a maioria (86.5%), ou seja, 186 dos 215 comentários eram de carácter positivo, sendo que os hóspedes realçavam a importância das unidades hoteleiras praticarem atividades ecológicas, tal como a reciclagem, que foi uma das atividades mais referidas e elogiadas. Outros hóspedes salientaram pormenores de decoração, como por exemplo, a utilização de cortiça, dando um estilo e aspeto sustentável à unidade hoteleira. A literatura refere que os comentários positivos encorajam os consumidores a seguirem com as suas escolhas, enquanto os comentários negativos desencorajam potenciais consumidores a comprar ou a adquirir algo (Phillips, Barnes, Zigan, & Schegg, 2017), para além de que estes últimos são mais resistentes e influenciadores na decisão dos consumidores do que os positivos (Casaló et al 2015). Na nossa investigação, cerca de 10.7% dos comentários eram de carácter mais negativo, uma vez que alguns hóspedes referiram que o conceito da sustentabilidade estava “esquecido” ou até mesmo “distraído”, embora o motivo não tivesse sido clarificado. Outros hóspedes salientaram que as unidades hoteleiras não tinham ideia do que era ser ecológico porque, devido ao facto da unidade hoteleira querer poupar na energia, por vezes as mesmas desligavam os aparelhos de ar condicionado, não havendo condições para aquecer os quartos.

Através da tabela 9, podemos observar todas as práticas ambientais mencionadas nos comentários online feitos pelos hóspedes nas plataformas Booking e TripAdvisor. Todas as práticas mencionadas na tabela seguinte encontram-se classificadas e mencionadas na tabela 4, sendo que aplicamos essa mesma classificação aqui.

Dimensões de RSC	Práticas Ambientais	Nº absoluto de comentários	Percentagem
Fornecedores	Utilização de ingredientes naturais (+)	1	0.5%
	Utilização de ingredientes locais (+)	1	0.5%
Consumidores	Medidas educativas para os hóspedes (+)	1	0,5%
	Respeito demonstrado pelos hóspedes (+)	6	2,8%
	Conhecimento sobre as medidas sustentáveis (+)	1	0.5%
	Conforto (-)	1	0,5%

Dimensões de RSC	Práticas Ambientais	Nº absoluto de comentários	Porcentagem
Comunidade	Apoio a causas nobres (+)	1	0,5%
Meio Ambiente	Preocupação ambiental (-) (+)	38	17.7%
	Conceito ecológico (+)	60	27.9%
	Infra estruturas e design ecológico (+)	15	7.0%
	Redução da pegada ecológica (+)	3	1.4%
	Respeito pela biodiversidade (fauna e flora) (+)	11	5.1%
	Política ambiental (-) (+)	5	2.3%
	Requisitos ambientais (-)	1	0,5%
	Poupança de recursos	1	0,5%
	Gestão da água		
	Reutilização da água (+)	2	0.9%
	Troca de toalhas (-) (+)	5	2,3%
	Gastos elevados de água (-)(+)	6	2.8%
	Gestão de energia		
	Iluminação (-)(+)	4	1.9%
	Equipamentos com melhor eficiência energética (-) (+)	5	2,3%
	Uso de fontes de energia renováveis (+)	3	1.4%
		Espaços para uso de carros elétricos (+)	2
Gastos elevados (-) (+)		3	1,4%
Poupança de eletricidade		4	1.9%
Gestão de Resíduos e Reciclagem			
Reutilização de materiais (+)		6	2,8%
Separação correta dos resíduos (+)		2	0.9%
Eliminação de resíduos (+)		3	1.4%
Reciclagem (+)		12	5.6%
Outros			

Dimensões de RSC	Práticas Ambientais	Nº absoluto de comentários	Porcentagem
	Qualidade do produto e serviço no geral (+)	1	0.5%
	Certificações (+)	9	4.2%
	Produtos de Limpeza (-) (+)	2	0.9%
Total		215	100%

Legenda

(+) – Todos os comentários referentes a esta medida são positivos

(-) - Dentro desta medida existe pelo menos um comentário de carácter negativo

Tabela 9 -Práticas Sustentáveis mencionadas nos comentários

Fonte Própria

Através duma análise aos comentários dos hóspedes, verificou-se que, no que diz respeito às relações com fornecedores, 1 comentário (0.5%), refere que as unidades hoteleiras utilizam ingredientes naturais e apenas 1 comentário (0.5%) refere a utilização de ingredientes provenientes de produtores locais na confeção das refeições, principalmente ao pequeno-almoço. Esta prática para além de beneficiar as unidades hoteleiras, também beneficia a comunidade, dado que ajuda a contribuir para a economia local (Sucheran, 2016).

Existe apenas 1 comentário (0.5%), ligado à dimensão dos consumidores, mencionando que existem medidas educativas para os hóspedes mas, mais uma vez, não refere quais são essas medidas educativas, embora estas sejam importantes para incentivar os hóspedes a adotar comportamentos sustentáveis como por exemplo a nível dos resíduos (Okumus, 2020), compensando-os através de descontos ou de oferta de atividades ambientais (Kapera, 2018). Ainda em relação a esta dimensão, 6 comentários (2.8%) referem que existe um respeito pelos hóspedes, o que faz com que estes se sintam bem-vindos e queiram repetir a sua estadia. Outros 4 comentários referem que a unidade hoteleira dá a conhecer as medidas sustentáveis praticadas aos seus hóspedes. No entanto, 1 comentário (0.5%) menciona que existe um calor excessivo dentro dos elevadores, provocando assim um desconforto nos hóspedes, sendo que esse mesmo comentário refere que a unidade hoteleira poderia tentar arranjar uma alternativa ecológica para resolver este problema.

No que concerne à comunidade, apenas 1 comentário (0.5%) menciona que a unidade hoteleira apoia causas sociais entre as quais: o apoio a outras organizações cuja principal preocupação está ligada ao meio ambiente, doações e o voluntariado, ajudando as pessoas mais necessitadas. As práticas sustentáveis também ajudam a promover o bem-estar social e comunitário e criar uma forte relação entre a comunidade local e as unidades hoteleiras, sendo que assistência social à comunidade é uma das possíveis formas de garantir o bem-estar social da comunidade através de ajuda humanitária, atendimento das necessidades de crianças e famílias disfuncionais, doações, criação de recursos sustentáveis, combate à exclusão, tratamento de doenças e melhoria da qualidade de vida (Grosbois, 2016).

A dimensão referente às questões ambientais é a que mais comentários possui, sendo que as medidas mais notadas pelos hóspedes estão relacionadas com a preocupação ambiental que as

unidades hoteleiras demonstram, possuindo um total de 38 comentários (17.7%), e o conceito ecológico, com um total de 60 comentários (29.7%).

As infraestruturas e o design ecológico também não passaram despercebidos aos hóspedes, dado que estes temas foram mencionados em 15 comentários (7.0%). De seguida, 3 comentários (1.4%) mencionaram que a unidade hoteleira possuía medidas para reduzirem a sua pegada ecológica e 11 comentários (5.1%) referiam que as unidades hoteleiras possuíam um grande respeito pela biodiversidade, isto é, fauna e flora, dado que algumas delas possuíam um grande cuidado com os seus espaços verdes, como era o caso dos jardins, e outras encontravam-se localizadas muito perto de parques naturais.

Referente à política ambiental das unidades hoteleiras de 5 comentários (2.3%) apenas 1 referia que a unidade hoteleira deveria rever a sua política. No entanto, apenas 1 comentário (0.5%) mencionava que a unidade hoteleira não cumpria com os requisitos ambientais a que se propunha.

No entanto, 1 comentário (0.5%) refere que existe uma preocupação por parte da unidade hoteleira em poupar os recursos naturais.

Ainda relacionada com as questões ambientais, no que diz respeito à gestão da água, 2 comentários (3.8%) mencionavam que as unidades hoteleiras reutilizavam a sua água, dado que reutilizavam a água residual para regar jardins e outros espaços verdes. Além disso, 5 comentários (2.3%) mencionam que as unidades hoteleiras possuíam uma política interessante no que toca à troca de toalhas, embora 2 comentários (0.9%) criticavam essa política, uma vez que a mesma não era respeitada por algumas unidades hoteleiras, porque trocavam as toalhas diariamente, mesmo quando não era necessário. Relativamente aos custos elevados, estes eram mencionados por 6 comentários (2.8%) sendo que 2 estavam relacionadas com a troca desnecessária das toalhas. No que diz respeito à poupança da água, podemos afirmar que os hotéis são estabelecimentos que gastam muita água uma vez que têm que dar cobertura às necessidades das várias divisões, ou seja, cozinha, lavandaria, piscinas, jardins e quartos (Angulo et al., 2014) e também porque os hóspedes tendem a gastar mais água do que é habitual (Styles et al., 2015) e por isso a implementação das práticas acima ajudam bastante a reduzir os gastos excessivos de água.

Relativamente às questões de gestão de energia, 4 comentários (1.9%) mencionam que uma forma encontrada pelas unidades hoteleiras para pouparem energia, é através de equipamentos económicos, tais como o uso de lâmpadas LED, embora esses comentários (1.4%) criticam essa medida, uma vez que como se trata de uma iluminação mais económica, a sua iluminação acabava por não ser suficiente para iluminar os espaços. O uso de equipamentos com melhor eficiência energética, tais como, equipamentos de ar condicionado que se desligavam automaticamente, depois de atingirem uma determinada temperatura, é outra medida usada pelas unidades hoteleiras, como se encontra referido através de 5 comentários (2.3%), embora um comentário tenha sido carácter negativo, dado que referia que o ar condicionado não permitia controlar a temperatura.

Relativamente ao uso de fontes de energia renováveis, 3 comentários (1.4%) mencionam que as unidades hoteleiras recorrem a fontes de energia renováveis, por exemplo, através do uso de painéis solares. Apenas 2 comentários (0.9%) referiam que a unidade hoteleira possuía um espaço para carregar os carros elétricos, embora salientando que a taxa de pagamento era bastante elevada.

Nos gastos elevados relacionados com a gestão de energia, constatou-se que 3 comentários (1,4%) eram de carácter negativo, sendo que um mencionavam que o minibar do quarto estava a funcionar vazio e o mesmo acontecia com a suana e o jacuzzi, mencionado por outro comentário. A componente da gestão de energia, nas unidades hoteleiras, é complexa e difícil de implementar, uma vez de que apesar das unidades hoteleiras supervisionarem os gastos energéticos, esta supervisão não é uma tarefa que acrescente valor ao negócio, pois não existe um controlo detalhado sobre os diferentes usos de energia (Grossling et al, 2015), porém as medidas acima mencionadas são formas de reduzir os custos energéticos. Ainda de referir que 4 comentários (1.9%) referem que as unidades hoteleiras possuem formas de poupança de eletricidade, embora não especifiquem quais são essas formas de poupança.

Relativamente à gestão de resíduos existem 6 comentários (2.8%) que referem que vários materiais são reutilizados, principalmente garrafas de água, uma vez que existia pontos onde era possível encher as garrafas de água e que 2 comentários (0.9%) mencionam que as unidades hoteleiras fazem a separação correta dos resíduos. Adicionalmente, 3 comentários (2.7%) referem que as unidades hoteleiras se esforçam para eliminar os resíduos de plástico e 12 comentários (5.6%) referem que a reciclagem é feita, e que existem contentores próprios para o efeito. Tal como se pode verificar, um dos impactos mais significativos que as unidades hoteleiras produzem encontra-se relacionado com a produção dos resíduos e para que as unidades hoteleiras procedam a uma redução dos resíduos devem optar por práticas sustentáveis como é o caso da aplicação de medidas gerais de reciclagem (Snarr & Pezza, 2000).

Por fim, respeitando a outros assuntos, 1 comentário (0.5%) refere que a política ambiental impacta de forma positiva na qualidade dos serviços hoteleiros e 9 comentários (4.2%) mencionam as certificações ambientais que as unidades hoteleiras possuem, referindo isso como um aspeto positivo e apenas 2 comentários (0.9%) referem que os produtos de limpeza não eram certificados, tal como deveriam ser.

Relativamente às certificações ambientais, para as unidades hoteleiras se tornarem mais sustentáveis, podem aderir às certificações ambientais (Black & Crabtree, 2007), sendo que esta opção pode ser vista como uma indicação clara de que a unidade hoteleira está empenhada em melhorar o seu impacto no meio ambiente (Borella & Rodrigues, 2016).

Devido aos crescentes apelos para a conservação da biodiversidade, várias unidades hoteleiras decidiram implementar diversas medidas para incentivar a sustentabilidade. A título de exemplo, uma unidade hoteleira plantou cerca de 5.700 árvores, com o principal intuito de reabastecer a vegetação através do voluntariado dos funcionários, que removem árvores mortas e fazem um controlo de pragas (Idoko, O; & Kasim, 2019).

Para além disso, as unidades hoteleiras precisam de efetuar manutenções e limpezas bastante meticulosas e por isso o uso de produtos “verdes” facilitam o desenvolvimento sustentável uma vez que possuem atributos ambientais positivos como por exemplo biodegradabilidade, baixa toxicidade, baixo conteúdo de composto orgânico e para além disso podem ser bastantes eficazes, no processo de limpeza (Rani & Rashi, 2014).

Como se pode verificar, existem apenas 0,2% comentários, tanto no Booking como no TripAdvisor, que referem práticas de RSC das unidades hoteleiras. Essa quase inexistência de referência à RSC pode estar ligada a diversas razões, entre as quais destacamos: a falta de comunicação de RSC ou de práticas ambientais pelas unidades hoteleiras, uma vez que a grande maioria não comunica essa informação nos seus websites; falta de perçetibilidade dessas

mesmas práticas pelos hóspedes, dado que algumas unidades hoteleiras comunicam apenas através do logótipo da certificação ambiental; ou falta de conhecimento sobre o assunto.

4.3- Respostas obtidas aos comentários online

As unidades hoteleiras devem responder aos comentários dos hóspedes e adotar respostas adequadas para as diferentes situações, sendo que quanto mais rápido a unidade hoteleira responder melhor, dado que as respostas rápidas podem ajudar a melhorar a satisfação dos clientes e a fortalecer o seu compromisso, enquanto que, as respostas demoradas devem ser evitadas, visto que são ineficazes para melhorar o compromisso do cliente para com a unidade hoteleira (Li et al, 2017).

Deve-se notar que quando um hóspede faz um comentário não se trata apenas de um simples comentário, mas sim de uma experiência e a unidade hoteleira dá feedback tentando, de alguma forma, proteger a sua reputação (Nicoli & Papadopoulou, 2017).

Tal como nos dois estudos anteriores, a amostra de unidades hoteleiras usada foi a mesma, embora neste estudo se tenham analisado todas as respostas dadas pelas unidades hoteleiras aos comentários dos clientes feitos nas plataformas online do Booking e do TripAdvisor.

Durante a análise conclui-se que 34 das 148 unidades hoteleiras (22.9%) responderam a pelo menos um comentário escrito para a unidade hoteleira, num período de 10 anos, dado que os todos os comentários usados na amostra do estudo 2, tinham sido escritos desde 2010 até 2020.

Entre os 215 comentários, apenas 32.6%, isto é 70 dos 215, receberam respostas da gestão de topo, sendo que no total foram identificadas 109 respostas das unidades hoteleiras e dessas 109 respostas apenas 17 (15.6%) incluíam aspetos relacionados com a RSC.

Algumas unidades hoteleiras destacaram nas suas respostas a importância dos comentários como por exemplo “Agradecemos, sinceramente o seu comentário construtivo que será analisado pela nossa equipa de Gestão, que trabalha para melhorar continuamente a experiência dos nossos hóspedes”. No entanto é importante não esquecer que 12 unidades hoteleiras (8.10%) não responderam a nenhum comentário, demonstrando assim, pouco apreço pelas opiniões dos hóspedes.

Também foi possível observar que todas as respostas dadas pelas unidades hoteleiras e que referiam a RSC mencionavam apenas questões relacionadas com o meio ambiente, tal como por exemplo “Ficamos muito satisfeitos que a nossa política ambiental tenha tido um impacto muito positivo”, ou “ Tentamos que a nossa pegada ecológica seja menor, tendo para isso um departamento de sustentabilidade dedicado exclusivamente a essa área”.

Conclui-se também que dos 23 comentários negativos, 10 deles (43.4%) tiveram resposta por parte das unidades hoteleiras e os restantes 56.5% não tiveram qualquer resposta.

Depois de analisados os comentários negativos, verificamos que as respostas dadas a alguns desses comentários por parte das unidades hoteleiras agradeciam a preferência do hóspede e mencionavam que a opinião dele era muito importante, como por exemplo “Antes de mais agradecemos pela sua preferência, pelo nosso hotel. A sua opinião é muito importante para nós.”. Outras unidades hoteleiras lamentavam pelo facto de não terem ido ao encontro das expectativas dos clientes “Relativamente aos pontos negativos, lamentamos que não tenham ido de encontro às vossas expectativas”. Noutras a resposta consistia em apenas agradecer a avaliação, agradecendo os detalhes dados pelos clientes, “Obrigado pela sua avaliação. Apreciamos os detalhes dados na sua avaliação” e por fim outras unidades hoteleiras

responderam que tinham tido em conta os reparos feitos pelos hóspedes e que iriam implementar as melhorias necessárias para garantir a sua satisfação, “Tomamos nota dos reparos feitos aos nossos serviços e vamos implementar as melhorias necessárias para garantir a sua satisfação”.

5-Conclusão

Com a realização desta dissertação é possível concluir que tanto a RSC como o turismo são dois temas importantes, em constante evolução e ambos se encontram interligados, dado que hoje em dia, as pessoas dão cada vez mais importância ao meio ambiente e ao eventual impacto negativo causado pela atividade turística.

O objetivo geral desta dissertação consistia em averiguar de que forma que as unidades hoteleiras em Portugal, classificadas em 4 e 5 estrelas, e com certificação em Eco-Hotel, Green key, ISO 14001 e/ou Rótulo Ecológico Europeu, comunicavam as suas práticas e/ou ações de RSC aos seus stakeholders, através dos websites e dos contactos online que estabelecem com os seus clientes.

Para a concretização destes objetivos, realizaram-se três análises relacionadas com a comunicação da RSC nos websites, com os comentários feitos pelos hóspedes no Booking e no TripAdvisor e com as respetivas respostas das unidades hoteleiras a esses comentários.

Através da pesquisa realizada é possível afirmar que em Portugal, existe um esforço por parte das unidades hoteleiras em se tornarem mais sustentáveis através da aquisição de certificados ambientais e da comunicação das suas práticas sustentáveis nos websites, porém ainda existe um longo caminho a percorrer devido ao facto de muitos dos stakeholders não terem conhecimento desse esforço. Esse desconhecimento pode estar relacionado com vários motivos entre os quais a falta de comunicação por parte das unidades hoteleiras, uma vez que durante a recolha de dados se constatou que um número significativo de unidades hoteleiras, apesar de serem ambientalmente certificadas, não possuíam qualquer tipo de comunicação nos seus websites, ou então apenas comunicavam através do logótipo a sua respetiva certificação, podendo este facto ser impercetível para os stakeholders. Também é importante divulgar as práticas sustentáveis e dar conhecimento da certificação ambiental junto dos hóspedes para que estes tenham uma perceção maior do esforço das unidades hoteleiras ao reduzir o seu impacto no meio ambiente.

Conclui-se assim que através das práticas apresentadas na tabela 7 é possível observar que a maior parte das práticas são externas, sendo possível observar que a dimensão mais evidenciada diz respeito ao meio ambiente, sendo que estes são, transversais a todas as dimensões apresentadas: fornecedores, colaboradores, consumidores, comunidade e unidade hoteleira.

Perante os comentários online analisados dos sites de viagens Booking e TripAdvisor foi possível verificar que a maior parte eram de carácter positivo, uma vez que a percetibilidade das práticas ambientais eram bastante apreciadas pelos hóspedes, fazendo com que estes elogiassem a iniciativa ambiental e incentivassem as unidades hoteleiras a continuarem esse caminho sustentável, dado que essas iniciativas eram consideradas como sendo um importante fator de diferenciação e de qualidade, que incentivavam os hóspedes a voltarem.

Sendo assim, é possível concluir através dos comentários online, que a comunicação é uma ferramenta bastante importante e que deve ser usada corretamente. Conclui-se, também, que existe uma preocupação das unidades hoteleiras em dar resposta aos comentários negativos, sendo que o principal intuito consiste em melhorar os seus serviços, mostrando preocupação pelo bem-estar do hóspede.

5.1- Limitações

Em primeiro lugar, devemos referir uma limitação relacionada em encontrar práticas ambientais relacionadas com os fornecedores e os acionistas, uma vez que existe pouca informação que envolvam estes dois stakeholders.

Uma outra limitação está relacionada com os critérios de seleção de amostra, ou seja, por questões de dimensão de análise, a nossa amostra inclui, apenas, unidades hoteleira classificadas com 4 e 5 estrelas, certificadas em Green Key, ISO14001, Eco-Hotel e Rótulo Ecológico Europeu, sendo que existem mais certificados ambientais que poderão ser analisados em trabalhos futuros.

Finalmente, referir uma limitação relacionada com a análise dos comentários, pois foram selecionados apenas os comentários feitos em português, sendo que as plataformas analisadas incluíam comentários feitos em diversas línguas, deixando aqui espaço para análises futuras mais alargadas.

6- Referências Bibliográficas

- Abad, J., Lafuente, E., & Vilajosana, J. (2013). An assessment of the OHSAS 18001 certification process: Objective drivers and consequences on safety performance and labour productivity. *Safety Science*, 60, 47–56. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.06.011>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Akreml, A., Gond, J., Swaen, V., Roeck, K. & Igalens, J. (2018). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Albareda, L., Lozano, J. M., & Ysa, T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 391–407. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9514-1>
- Alday, H. E. C. & Pinochet, L. H. C. (2003). A Relação entre as Dimensões do Marketing para Causas Sociais com as Estratégias Empresariais em busca da Vantagem Competitiva: Um Estudo de Caso (CD). Rio de Janeiro. ANPAD
- Alexander, S., & Kennedy, C. (2002). Green hotels: Opportunities and resources for success. *Journal of Management*, 8, 691–699. <https://doi.org/10.1300/J149v08n02>
- Alonso, A. D. (2008). How Australian hospitality operations view water consumption and water conservation: An exploratory study. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 17(3–4), 354–372. <https://doi.org/10.1080/10507050801984917>
- Alonso-Almeida, M. del M., Fernández Robin, C., Pedroche, C., Soledad, M., & Astorga, P. S. (2017). Revisiting green practices in the hotel industry: A comparison between mature and emerging destinations. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1415–1428. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.010>
- Amos, A., Uniamikobo, E., & Gina, A. (2016). Sustainability and Triple Bottom Line : an Overview of Two Interrelated Concepts. *Igbinedion University Journal of Accounting*, 2, 88–126.
- Anderson, E. & Fornell, C., (1994) "A Customer Satisfaction Research Prospectus, New Directions in Theory and Practice. Sage Publications. Thousand Oaks <http://dx.doi.org/10.4135/9781452229102.n11>
- Angulo, A., Atwi, M., Barberán, R., & Mur, J. (2014). Water Resources Research. *Journal of the American Water Resources Association*, 5(3), 1–2. <https://doi.org/10.1111/j.1752-1688.1969.tb04897.x>
- Bâc, D. P. (2016). The emergence of sustainable tourism - a literature review. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*, 131 – 140.
- Barbieri, J., & Cajazeira, J. (2003). Responsabilidade Social e Empresarial e Empresa Sustentável. *Revista Do Direiro Público*, 8 (2), 239 – 242. <https://doi.org/10.5433/1980-511X.2013v8n2p215>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. 70 ed. São Paulo.
- Baxter, R.; Hastings, N. Law, A. & Glass, E. J. (2008). Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. *Animal Genetics*, 39(5), 561–563.

- Bec, A., Little, C., Moyle, B., Timms, K., Schaffer, V., & Skavronskaya, L. (2019). Management of immersive heritage tourism experiences : A conceptual model. *Tourism Management*, 72, 117–120. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.033>
- Becchetti, L., Ciciretti, R., & Hasan, I. (2015). Corporate social responsibility, stakeholder risk, and idiosyncratic volatility. *Journal of Corporate Finance*, 35, 297–309. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.09.007>
- Belal, M. (2008). Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business and Economics*, 3(1), 199–212.
- Bellen, H. M. (2010). As Dimensões do Desenvolvimento: um estudo exploratório sob a perspectiva das ferramentas de avaliação. *Revista de Ciências Da Administração*, 12 (27), 143 – 168.
- Berens, G., Bruggen, G. & Riel, C. (2005), “Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance,” *Journal of Marketing*
- Bertoncello, S. L. T., & Júnior, J. C. (2007). A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. *Facom*, 17(1), 70–76.
- Beyer, D. (2015). Soziale und kulturelle Herausforderungen im Tourismus. In H. Rein, *Nachhaltiger Tourismus: Einführung*. UTB.
- Bhattacharya & Sen. (2004). Doing Better at Doing Good: When, why and how consumers respond to corporate social initiatives, 47(1), 9–25.
- Black R, & Crabtree A. (2007) *Quality Assurance and Certification in Ecotourism*. Wallingford: Cabi Publishing;
- Bohdanowicz, P., & Martinac, I. (2007). Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels — Case study of Hilton International and Scandic in Europe. *Journal of Energy and Buildings*, 39, 82–95. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2006.05.005>
- Borella, L., & Rodrigues, B. (2007). Balanced Scorecards for Environmental Services : A Study of Three Large. *Environmental Quality Management*, 13–34. <https://doi.org/10.1002/tqem>
- Boyer, M (2003) *História do Turismo de Massa*. E-DUSC/EDUFBA. Brasil
- Brown, T. J., & Dacin, P. (1997). The Company and the Product :Consumer Product Responses Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61, 68–84. <https://doi.org/10.2307/1252190>
- Budeanu, A. (2005). Impacts and responsibilities for sustainable tourism : a tour operator ’ s perspective. *Journal of Cleaner Production*, 13, 89–97. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.12.024>
- Butler, R. W. (1999). Le tourisme durable: Un état de la question. *Tourism Geographies*, 1(1), 7–25. <https://doi.org/10.1080/14616689908721291>
- Cabugueira, A. (2005). A importância económica do turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 2(2), 97-104.
- Camillo, A. (2015). *Handbook of Research on Global Hospitality and Tourism Management*. IGI Global.

- Casaló, L. V., Flavián, C., Guinalú, M., & Ekinci, Y. (2015). Avoiding the dark side of positive online consumer reviews: Enhancing reviews' usefulness for high risk-averse travelers. *Journal of Business Research*, 68(9), 1829–1835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.010>
- Cassim, S., & Munapo, E. (2015). Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Engagement : A Case of Eskom in South Africa. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 11(2), 80–97.
- Cattaneo, C. (2019). Internal and external barriers to energy efficiency : which role for policy interventions ? *European Institute on Economics and the Environment (EIEE)*, 12, 1293–1311.
- Cegarra-Navarro, J. G., Reverte, C., Gómez-Melero, E., & Wensley, A. K. P. (2016). Linking social and economic responsibilities with financial performance: The role of innovation. *European Management Journal*, 34(5), 530–539. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.006>
- Chan, E. S. (2011). Implementing environmental management systems in small-and medium-sized hotels: Obstacles. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(1), 3-23.
- Chandler, D. (2016) *Strategic Corporate Social Responsibility*. 5 ed. SAGE Publication.
- Chang, N. C. (2016). Internal Corporate Social Responsibility and Performance : A Study of Publicly Traded Companies, 13(4), 1–19. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/18077692bar2016160083>
- Charara N., Cashman A., Bonnell R., & Gehr, R. (2011) Water use efficiency in the hotel sector of Barbados, *Journal of Sustainable Tourism*, 19:2, 231-245, DOI: [10.1080/09669582.2010.502577](https://doi.org/10.1080/09669582.2010.502577)
- Choi, Y., & Yu, Y. (2014). The Influence of Perceived Corporate Sustainability Practices on Employees and Organizational Performance, 348–364. <https://doi.org/10.3390/su6010348>
- Choy, V., Smith, A., Chong, H., & Verma, R. (2015). Environmental Sustainability in the Hospitality Industry : Best Practices, Guest Participation, and Customer Satisfaction *Environmental Sustainability in the Hospitality Industry : Best Practices, Guest*. Cornell University School of Hotel Administration The Scholarly Commons Center, 15(3), 6–16.
- Chuang, S. P., & Huang, S. J. (2018). The Effect of Environmental Corporate Social Responsibility on Environmental Performance and Business Competitiveness: The Mediation of Green Information Technology Capital. *Journal of Business Ethics*, 150(4), 991–1009. <https://doi.org/10.1007/s10551016-3167-x>
- Cierniak-emerych, A. (2014). Working conditions as one of the areas for implementing the concept of corporate social responsibility. *Journal of Management*, 18(1), 21–34. <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0002>
- Cingoski, V., & Petrevska, B. (2018). Making hotels more energy efficient: The managerial perception. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 31(1), 87–101. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1421994>
- Cole, S. (2012). A political ecology of water equity and tourism. A Case Study From Bali. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 1221–1241. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.01.003>

- Cooper, S., & Wagman, G. (2011). Corporate Social Responsibility: A Study Of Progression To The Next Level. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 7(5), 97–102. <https://doi.org/10.19030/jber.v7i5.2296>
- Comissão da Comunidade Europeia (2020) Rótulo Ecológico da UE consultado a 23 de Abril de 2020, disponível em https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labelsmarkings/ecolabel/index_pt.htm
- Corte, V. Della, Gaudio, G. Del, Sepe, F., & Sciarelli, F. (2019). Sustainable Tourism in the Open Innovation Realm : A Bibliometric Analysis. *Journal of Sustainability*, 11, 1–18.
- Cozzio, C., Orlandi, L. B., & Alessandro, Z. (2018). Food Sustainability as a Strategic Value Driver in the Hotel Industry. *Journal of Sustainability*, 1–13. <https://doi.org/10.3390/su10103404>
- Cramer, J. (2005). Company Learning about Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 1–13.
- Creyer, E. (1997) "The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?", *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421–432, <https://doi.org/10.1108/07363769710185999>
- Cristobal-fransi, E., Daries, N., Ferrer-rosell, B., Marine-roig, E., & Martin-fuentes, E. (2020). Sustainable Tourism Marketing. *Journal of Sustainability*, 12, 1–4.
- David L. (2016). *Managing Sustainable Tourism- A legacy for future* (2nd ed.). New York: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Dilchert, S., & Ones, D. S. (2012). Environmental Sustainability in and of Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 503–511.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation : Job Satisfaction , Commitment , and, 68(128–146.
- Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2003). *Organizational Change for Corporate Sustainability*. London: Routledge.
- Durovic, M., Jakovic, B., & Tubic, D. (2015). Hotel Corporate Social Responsibility (CSR) reporting. *The Macrotheme Review*, 4(6), 1–25.
- El-Sawalhy, H. (2016). Green human resource management in hotels: Awareness and implementation. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 13(2), 125-134. doi: 10.21608/jaauth.2016.49747
- Elkington, J. (1999). Partnerships from Cannibals with Forks : The Triple bottom line of 21st Century Business, 37–51.
- Ettinger, A., Grabner-Kräuter, S., & Terlutter, R. (2018). Online CSR communication in the hotel industry: Evidence from small hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 94–104. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.002>
- Farooq, M., Farooq, O., & Jasimuddin, S. M. (2014). "Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation". *European Management Journal*, 32(6), 916–927. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.002>
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci

outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>

Ferreira. (2015). A sustentabilidade empresarial como estratégia na criação de valor (Masters thesis, Universidade de Lisboa)

Font, X., Guix, M., & Bonilla-Priego, M. J. (2016). Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*, 53, 175–186. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.007>

Fontes, A. (2011). Responsabilidade Social das Empresas: Realidade ou utopia (Master's thesis, Universidade de Aveiro).

Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern Over Business Responsibility. Retrieved from <http://www.williamcfrederick.com/articles/GrowingConcern.pdf>

Fukushima, D. (2011): Agência de turismo escola: Estudo de caso NATE – Núcleo de assessoria turística e evento; Apucarana – PR: Revista F@pciência, 8(5).38 – 56, 2011;

Galbreath, J. (2010). Drivers of Corporate Social Responsibility: the Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture. *British Journal of Management*, 21(2), pp 511–525

Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance (Bingley)*, 15(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/CG01-2013-0004>

Garay, L., & Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329–337. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.013>

Garcia, G., Ruiz, I., & Gómez-Nieto, M. (2017) Tailored of plataforma of NFC tourist services. *Journal of Ambient Intelligence and Smart Environments*, 9(4) 501-520.

Geethamani, S. (2017). Advantages and disadvantages of corporate social responsibility. *International Journal of Applied Research*, 3(3), 372–374.

Ghemawat, (2000). A Estratégia e o Cenário de Negócios, Porto Alegre: ed. Bookman

Giallonardo, L., & Mulino, M. (2012). Heterogeneous Producers' Cooperatives and Corporate Social Responsibility. *SSRN Electronic Journal*, 1–19. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2133947>

Goel, P. (2010). Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability. *Journal of Finance, Accounting, and Management*, 1(1), 27-42.

Gonçalves, R. M. Q. (2012). Responsabilidade social nas organizações – Avaliação das motivações no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis. (Master's Thesis. Universidade de Vila Nova de Gaia)

Graafland, J., Van de Ven, B., & Stoffele, N. (2003). Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 45–60. <https://doi.org/10.1023/A:1026240912016>

Green Key (2020) Green Key-Turismo Sustentável. Consultado a 20 de Abril de 2020 em <https://greenkey.abae.pt/>

- Grosbois, D. (2016). Corporate social responsibility reporting in the cruise tourism industry : a performance evaluation using a new institutional theory based model. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(2), 245–269. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1076827>
- Gupta, R (2019) *Managing Hotels: Nuts & Bolts of Hotel Management*. Notion Press
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification ? A Perspective from the Group Engagement Model. *Frontieres in Psychology*, 7(May), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788>
- Hall, C. M., Dayal, N., Majstorovi, D., Mills, H., Paul-andrews, L., Wallace, C., & Truong, V. D. (2016). Accommodation Consumers and Providers' Attitudes, Behaviours and Practices for Sustainability : A Systematic Review. *Journal of Sustainability*, 6, 1–30. <https://doi.org/10.3390/su8070625>
- Han, H., & Sean, S. (2018). What in fl uences water conservation and towel reuse practices of hotel guests ? *Tourism Management*, 64, 87–97. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.08.005>
- Han, H., Chua, B. L., & Hyun, S. S. (2019). Eliciting customers' waste reduction and water saving behaviors at a hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102386>
- Ho, L. J., & Taylor, M. E. (2007). An Empirical Analysis of Triple Bottom-Line Reporting and its Determinants : Evidence from the United States and Japan. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 18(2).
- Hu, W., & Wall, G. (2005). Environmental management, environmental image and the competitive tourist attraction. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(6), 617–635. <https://doi.org/10.1080/09669580508668584>
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2001). Toward a model of Corporate Social Strategy Formulation. *Social Issues in Management Division, Academy of Management*, 1–35.
- Idoko, O; & Kasim, A. (2019). Exploring the Nigerian Transnational Hotels' Environmentally Friendly Practices towards Biodiversity Conservation in Lagos. *European Journal of Social Sciences Studies*, 4(1), 36–49. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2536642>
- Ilić, I., & Nikolić, A. (2018). Implications of modern technology development for the tourism sector of the Republic of Serbia. *Ekonomika*, 64 (1), 37 – 52. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1801037i>
- ISO (2019) *International Organization Standart*. Consultado em 27 de Abril de 2020, em <https://www.iso.org/home.html>
- Iraldo, F., & Barberio, M. (2017). Drivers, Barriers and Benefits of the EU Ecolabel in European Companies' Perception. *Journal of Sustainability*, 1–15. <https://doi.org/10.3390/su9050751>
- Jakubiak, M. (2015). An exploratory study on sustainable practices implemented in food supply chain management of the five star hotels in Bangkok. *AU-GSB e-Journal*, 8(1), 1–12.
- Jarzabek, M (2016) *Corporate Social Responsibility in hotel industry – environmental implications*. *Scientific Journal of the European Ecocycles Society*. 2(1) 9-16

- Jeong, M., & Oh, H. (2017). The Role of Website Quality in Online Hotel Reservations. *Information Technology in Hospitality*, 4(1), 3–13. <https://doi.org/10.3727/154595305774865916>
- Jones, M. (1996). Missing the forest for the trees a critique of the social responsibility concept and discourse. *Business and Society* 35(1), 7-41.
- Jong P, Paulraj A, & Blome C. (2014) The financial impact of ISO 14001 certification: top-line, bottom-line, or both? *Journal of Business Ethics*. 119(1), 131-49.
- Jovanović, S., & Ilić, I. (2018). Regional Features of Tourism and Hotel Industry in the Republic of Serbia. 2nd Internacional Scientific Conference, 538–555.
- Juvan, E., Grün, B., & Dolnicar, S. (2018). Biting Off More Than They Can Chew: Food Waste at Hotel Breakfast Buffets. *Journal of Travel Research*, 57(2), 232–242. <https://doi.org/10.1177/0047287516688321>
- Kanji, G. K., & Chopra, P. K. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(2), 119–143. <https://doi.org/10.1080/14783360903549808>
- Kapera, I. (2019). Sustainable Development in the Hotel Industry: Between Theory and Practice in Poland. *Sciend*, 28(2), 23–30. <https://doi.org/10.2478/tour-2018-0011>
- Karaman, A., & Sayın, K. (2017). The importance of internet use in hotel business; a study on small hotels. *Journal of Internet Applications and Management*, 8(1), 65–74. <https://doi.org/10.5505/iuyd.2017.03511>
- Karlsson, L., & Dolnicar, S. (2016). Does eco certification sell tourism services? Evidence from a quasiexperimental observation study in Iceland. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(5), 694–714. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1088859>
- Kasim, A., Gursoy, D., Okumus, F., & Wong, A. (2014). The importance of water management in hotels: A framework for sustainability through innovation. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(7), 1090 – 1107. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.873444>
- Kastelholz, E., Ladero, M. de las M. G., Casquet, C. G., & Amaro, V. V. (2004). A partir de la observación directa de la información de las páginas web de los 45 bancos que figuran en el Registro de Entidades del Banco de Portugal, completada con consultas. *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, 1 (2), 89 – 100.
- Kazmi, B. A., Leca, B., & Naccache, P. (2016). Is corporate social responsibility a new spirit of capitalism? *Organization*, 23(5), 742–762. <https://doi.org/10.1177/1350508415619239>
- Khatter, A., & Angliss, W. (2015) Analysis of hotels' environmentally sustainable policies and practices, 1–31.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Kim, Y., Brodhag, C., & Mebratu, D. (2014). Corporate social responsibility driven innovation. *Innovation*, 27(2), 175–196. <https://doi.org/10.1080/13511610.2014.915191>

- Kim, S., Krishna, A., & Dhanesh, G. (2019). Economics or ethics? Exploring the role of CSR expectations in explaining consumers' perceptions, motivations, and active communication behaviors about corporate misconduct. *Public Relations Review*, 45(1), 76–87. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.011>
- Kingsley, A. (2013). Triple Bottom Line Accounting: A Conceptual Expose. *IOSR Journal of Business and Management*, 13(4), 30–36. <https://doi.org/10.9790/487x-1343036>
- Klontza, E., Kampragkou, E., Ververidis, K., Papadopoulou, M., & Lekkas, D. (2016). Evolution of water saving measures for mid-sized tourist lodging unites: The case of Samos Island, Greece. *European Journal of Environmental Sciences*, 6(1), 37–42. <https://doi.org/10.14712/23361964.2016.7>
- Ko, T. G. (2005). Development of a tourism sustainability assessment procedure : a conceptual approach. *Journal of Tourism Management*, 26, 431–445. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.12.003>
- Kraft, M. E. (2017), *Environmental Policy and Politics*, Routledge, New York, NY.
- Kucukusta, D., Mak, A., & Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 19–30. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.01.010>
- Kularatne, T., Wilson, C., Månsson, J., Hoang, V., & Lee, B. (2019). Do environmentally sustainable practices make hotels more efficient? A study of major hotels in Sri Lanka. *Tourism Management*, 71, 213–225. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.009>
- Kuo, C., Ku, H Wu, C. & Wu, C. (2012). Communicating green marketing appeals effectively. *Journal of Advertising*, 41(4), 41-50. <https://doi.org/10.1080/00913367.2012.10672456>
- Larson, B. V, Flaherty, K. E., Zablah, A. R., Brown, T. J., & Wiener, J. L. (2008). Linking cause-related marketing to sales force responses and performance in a direct selling context. *Journal of the Academy Marketing Science*, 36, 271–277. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0056-y>
- Lazakidou, A. (2019). The Impact of Information and Communication Technology on the Tourism Sector Almatourism. *Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 19, 45–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.6092/issn.2036-? - 5195/8553>
- Leite, C., & Rebelo, T. (2014). Explorando, Caracterizando e Promovendo a Responsabilidade Social das Explorando, Caracterizando e Promovendo a Responsabilidade Social das Empresas em Portugal. (Master's Thesis, Universidade de Coimbra)
- Leroux, E., & Pupion, P. C. (2018). Factors of adoption of eco-labelling in hotel industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 194–209. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.018>
- Leslie, D. (2016), "From Eco-ignorance to Eco-certificates: Environmental Management in Slovene Hotels", in Leslie, D. (Ed.), *Tourism Enterprises and the Sustainability Agenda Across Europe*. Routledge, New York, NY, 153-168
- Li, C., Cui, G., & Peng, L. (2017). The signaling effect of management response in engaging customersA study of the hotel industry. *Tourism Management*, 62, 42–53. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.009>
- Lopes, M., & António, N. (2016). Responsabilidade social empresarial em portugal: do mito à realidade. *International Business and Economics Review* |, 7, 110–138.

- Lozano, R. (2013). Strategies to Overcome it. Sustainability Research Institute, 20, 275–295. <https://doi.org/10.1002/csr.1290>
- Lysaght, R., & Krupa, T. (2018). The Role of Social Enterprise in Creating Work Options for People with Intellectual and Developmental Disabilities. *Journal on Developmental Disabilities*, 23(3), 18–30.
- Mahajan, V., Muller, E., & Kerin, R. A. (1987). Introduction strategy for new products with positive and negative word-of-mouth *, 30(12).
- Mahmood, Z., Amir, A., Javied, S., & Zafar, F. (2013). Effectiveness of Corporate Social Responsibility and Information Communication Technology in Organizational Change Management. *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*, 13(11). Retrieved from https://globaljournals.org/GJMBR_Volume13/4-Effectiveness-of-Corporate-Social.pdf
- Margaryan, L. (2018). Tourism and Oil: Preparing for the Challenge. *Journal of Tourism Futures*, 4(1), 115–116. <https://doi.org/10.1108/jtf-10-2016-0034>
- Marin, L., Ruiz, S., & Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65–78. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9673-8>
- McGuire, (1963) “Business and society,” McGraw Hill, New York,
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.14676486.2006.00580.x>
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Guest Editors’ Introduction Corporate Social Responsibility : Strategic Implications *, 43(1).
- Mella, P., & Gazzola, P. (2016). Can CSR influence employee’s satisfaction? *Business and Management Sciences International Quarterly Review*, 7(4), 331–337. <https://doi.org/10.13132/2038-5498/7.4.331-337>
- Melo & Neto (1999). Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro Qualitymark.
- Menon, P. (2012). Cause-Related Marketing : of Marketing Coalignment Corporate Strategy and, 52(3), 58–74.
- Mohammed, A., & Al-Swidi, A. (2019). The influence of CSR on perceived value, social media and loyalty in the hotel industry. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 23(3), 373–396. <https://doi.org/10.1108/SJME-06-2019-0029>
- Mohan, V., Deepak, B., & Mona, S. (2017). Reduction and Management of Waste in Hotel Industries. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 7(7), 34–37. <https://doi.org/10.9790/9622-0707103437>
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *The Career Development International*, 6(2), 111-118. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430110383438>
- Mortal, A.M. & Mortal, A.B. (2005) Uma visão actual da responsabilidade social das empresas. IX congresso internacional de custos. Florianópolis. Brasil

Muhanna, E. (2006). Sustainable Tourism Development and Environmental Management for Developing Countries. *Problems and Perspectives in Management*, 4(2), 14–30.

Murmura, F., Liberatore, L., Bravi, L., & Casolani, N. (2018). Evaluation of Italian Companies' Perception about ISO 14001 and Eco Management and Audit Scheme III: Motivations, Benefits and Barriers. *Journal of Cleaner Production*, 174, 691–700. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.337>

Nicoli, N., & Papadopoulou, E. (2017). TripAdvisor and reputation: a case study of the hotel industry in Cyprus. *EuroMed Journal of Business*, 12(3), 316–334. <https://doi.org/10.1108/EMJB-11-20160031>

Niediorka, I. (2014). Sustainable Tourism Development. *Regional Formation and Development Studies*, 3(8), 157–166.

Oaks, T., & Copy, T. D. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, 17, 99–120.

Okafor, E. E., Hassan, A. R., & Doyin-hassan, A. (2016). Environmental Issues and Corporate Social Responsibility: The Nigeria Experience Environmental Issues and Corporate Social Responsibility :

The Nigeria Experience. *Journal of Human Ecology*, 23(2), 101–107. <https://doi.org/10.1080/09709274.2008.11906060>

Okumus, B. (2020). How do hotels manage food waste ? Evidence from hotels in Orlando , Florida How do hotels manage food waste ? Evidence from hotels in. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(3), 291–309. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1618775>

Paper, C., & Kosti, M. (2019). Importance of sustainable tourism. *E-Business in Tourism and Hospitality Industry*, 721–725. <https://doi.org/10.15308/sinteza-2014-722-725>

Parpairi, K. (2017). Sustainability and Energy Use in Small Scale Greek Hotels: Energy Saving Strategies and Environmental Policies. *Procedia Environmental Sciences*, 38, 169 – 177. <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2017.03.099>

Pelozo, J. (2006). Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. *California Management Review*, 48(2). <https://doi.org/10.2307/41166338>

Phillips, P., Barnes, S., Zigan, K., & Schegg, R. (2017). Understanding the Impact of Online Reviews on Hotel Performance: An Empirical Analysis. *Journal of Travel Research*, 56(2), 235–249. <https://doi.org/10.1177/0047287516636481>

Phu, P., Hoang, M., & Fujiwara, T. (2018). Analyzing solid waste management practices for the hotel industry. *Global Journal Science Management*, 4(1), 19–30. <https://doi.org/10.22034/gjesm.2018.04.01.003>

Pimenta, H. C. D. ., & Gouvinhas, R. P. (2012). Cleaner production as corporate sustainability tool: A study within companies from Rio Grande do Norte. *Produção*, 22(3), 462–476. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000043>

Pirani, S. I., & Arafat, H. A. (2014). Solid waste management in the hospitality industry: A review. *Journal of Environmental Management*, 146, 320–336. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2014.07.038>

Podhorodecka, K., & Dudek, A. (2019). Disadvantages Connected With the Development of Tourism in the Contemporary World and the Concept of Sustainable Tourism Dysfunkcje rozwoju

turystyki we współczesnym świecie oraz koncepcja zrównoważonego rozwoju turystyki. *Journal of the European Academy of Science and Arts*, 14(2), 45–55.

Pope, S., & Wæraas, A. (2016). CSR-Washing is Rare: A Conceptual Framework, Literature Review, and Critique. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 173–193. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2546-z>

Popović, S., & Subotić, V. (2018). Ecological certification in tourism sector in Montenegro – Advantages and challenges. *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo*, (16), 37–47. <https://doi.org/10.7251/ZREFIS1816037S>

Pozo, H., & Tachizawa, T. (2012). Responsabilidade social corporativa e marketing social: um estudo exploratório em empresas para o fortalecimento do turismo na região da baixada santista (São Paulo/BR). *PASOS : Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(3), 357. Retrieved from https://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e_dsdj&AN=edsdj.128e62df686342028184add1aa32ae67&lang=es&site=eds-live&scope=site

Punitha, S., & Mohd Rasdi, R. (2013). Corporate social responsibility: Adoption of green marketing by hotel industry. *Asian Social Science*, 9(17), 79–93. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n17p79>

Qian, J., Shen, H., & Law, R. (2018). Research in Sustainable Tourism : A Longitudinal Study of Articles between 2008 and 2017. *Journal of Sustainability*, 10, 1–13. <https://doi.org/10.3390/su10030590>

Ragsdell G. (2000). Engineering a paradigm shift? A holistic approach to organizational change management. *Journal of Organizational Change* 13(2): 104–120.

Rahman, M. S. (2016). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language “Testing and Assessment” Research: A Literature Review. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 102–112. <https://doi.org/10.5539/jel.v6n1p102>

Rani, R., & Rashi. (2014). A Study of Green Practices in Hospitality and Tourism Industry in India. *International Research Journal of Management Science & Technology*, 5(7), 85–93. Retrieved from <http://www.irjmst.com>

Reynolds, P. (2013). Hotel companies and corporate environmentalism. *Tourism & Management Studies*, 9 (1), 7 – 12.

Rodrigues. (2012) As funções da responsabilidade social no marketing social de hoje. O caso de estudo mcdonald’s em Portugal. (Master’s Thesis, Universidade Católica Portuguesa)

Romero, V. (2016). In-group Bias and Self-Esteem : A Meta-Analysis, (May 2000). <https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0402>

Ruhanen, L., Weiler, B., & Moyle, B. D. (2015). A 25-year bibliometric analysis. *Journal of Sustainable Tourism Manuscript*, 23(4), 517–535.

Rupp, Deborah E.; Ganapathi, Jyoti; Aguilera, Ruth V & Williams, Cynthia A (2006) “Employee Reactions to Corporate social Responsibility: an Organizational Justice Framework”, *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537–543

Rysulová, M., Káposztásová, D., & Vranayová, Z. (2013). Grey water system application – water savings and use in the hotel building. *New Developments in Environmental Science and Geoscience* 14

Said, D., Youssef, K., & Waheed, H. (2017). Energy efficiency opportunities in Hotels. *Renewable Energy and Sustainable Development*, 3(1), 99–103. <https://doi.org/10.21622/resd.2017.03.1.099>

Salvioni, D. M., & Gennari, F. (2017). CSR, Sustainable Value Creation and Shareholder Relations. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 36. <https://doi.org/10.4468/2017.1.04salvioni.gennari>

Samajdar, C. (2014). Triple Bottom Line Strategy for Sustainable Steel Industry. 2014 2nd International Conference on Business and Information Management (ICBIM), 101–103. <https://doi.org/10.1109/ICBIM.2014.6970964>

Scarinci, J., & Myers, T. (2012). An evaluation of sustainable lodging management best practices in South Florida, 1–6.

Snarr, J., & Pezza, K. (2000). *Recycling Guidebook for the Hospitality and Restaurant Industry*. Washinton: Information Center.

Sorooshian, S., & Ting, K. C. (2018). Reasons for implementing ISO 14001 in Malaysia. *Environmental Quality Management*, 27, 125 – 134. <https://doi.org/10.1002/tgem.21561>

Sousa, N & Eusébio, C. (2013) Análise de Gestão Ambiental nos hotéis portugueses. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 1-16

Spangenberg, J. H. (2005). Economic sustainability of the economy: Concepts and indicators. *International Journal of Sustainable Development*, 8 (1 – 2), 47 – 64. <https://doi.org/10.1504/ijdsd.2005.007374>

Stanaland, A. J., Lwin, M. O., & Murphy, P. E. (2011). Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 47–55

Stirling, L., Wilson-Prangley, A., Hamilton, G., & Olivier, J. (2016). Antecedents to transformational community engagement in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(4), 514–532. <https://doi.org/10.17159/2222-3436/2016/v19n4a4>

Styles, D., Schoenberger, & Martos, J. (2015) Water management in the European hospitality sector: Est practice, performance benchmarks and improvement potential. *Tourism Management*. 187-202. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2014.07.005>

Sucheran, R. (2016). Corporate Social Responsibility (CSR) in the hotel and lodge sector in KwaZuluNatal, South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure SPECIAL*, 5(3), 1–17.

Sustainable Travel Report. (2018), "Where Sustainable Travel is headed in 2018", Amsterdam, available at: <https://globalnews.booking.com/where-sustainable-travel-isheaded-in-2018/> (consultado em 22 de Abril de 2020).

Svendsen, A. C., & Laberge, M. (2005). *Convening Stakeholder Networks*. Greenleaf Publishing, 91– 104.

Tsai, W., Hsu, J., Chen, C., Lin, W., & Chen, S. (2010). *International Journal of Hospitality Management* An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and

costs evaluation in the international tourist hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 385–396.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.001>

Turker, D. (2009a). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, (89), 189–204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>

Turker, D. (2009b). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>

TUV (2020) Tuv Rheiland, consultado a 26 de Abril de 2020, disponível em https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labelsmarkings/ecolabel/index_pt.htm

Ubrežiová, I., Kozáková, J., & Malejčíková, A. (2015). Corporate Social Responsibility and Perception of Environmental Pillar in the Selected Set of the Slovak Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 34, 542–549. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01666-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01666-4)

Xu, P., & Chan, E. H. W. (2011). Management and Innovation for a Sustainable Built Environment 20 – 23, Amsterdam, the Netherlands.

Walton, C. (1967). Corporate social responsibilities. *Issues in Business Ethics*, 1, 135-150

Weaver, D. (2006) *Sustainable Tourism: Theory and practice*. Elsevier Butterworth – Heinemann. Oxford

White, T. B. (2014). Dynamic Customer Relationship I √ management : Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision, <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.1.18447>

WTTC, World Travel and Tourism Council (2019) “Portugal records highest Travel & Tourism growth in the European Union” (on-line). Consultado a 14-10-2019 em <https://www.wttc.org/about/mediacentre/press-releases/press-releases/2019/portugal-records-highest-travel-tourism-growth-in-the-european-union/>

York, J. G., O'Neil, I. & Sarasvathy, S. D. (2016), "Exploring environmental entrepreneurship: identity coupling, venture goals, and stakeholder incentives", *Journal of Management Studies*, 53(5), 695737.

Zha, X., Liao, X., Zhao, X., Liu, F., He, A. Q., & Xiong, W. X. (2018). Turning Waste drilling fluids into a new, sustainable soil resources for landscaping. *Ecological Engineering*, 121, 130–136. doi:10.1016/j.ecoleng.2017.06.026

Zhang, S., & Chan, E. S. W. (2019). A modernism - based interpretation of sustainable tourism. *International Journal Tourism*, 1–15. <https://doi.org/10.1002/jtr.2330>

Zhao, X. (Roy), Wang, L., Guo, X., & Law, R. (2015). The influence of online reviews to online hotel booking intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1343– 1364. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0542>

Zenisek, T. J. (1979). Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based On Organizational Literature, 4(3), 359–368.

Żychlewicz, M. (2014). Corporate benefits of CSR activities, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 1(1), 85-96. <https://doi:10.12775/JCRL.2014.006>