



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# As práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis portugueses

Hotéis na região de Lisboa

Malik Moez Rajabali

Católica Porto Business School  
Agosto 2020





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# As práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis portugueses

## Hotéis na região de Lisboa

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre na especialização em Controlo de Gestão

por

Malik Moez Rajabali

sob orientação do  
Prof. Doutor Jorge Manuel Soares Julião  
e Prof. Doutor Marcelo Gaspar

Católica Porto Business School  
Agosto 2020



# Agradecimentos

Desde sempre, o meu sonho passou por conseguir atingir patamares académicos que a minha família nunca conseguiu chegar, devido a limitações que lhes foram impostas pela vida. Nesse sentido, esta tese marca o ponto mais alto da minha vida académica, pelo que a sua execução teve uma motivação especial.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, o professor Jorge Julião, pela sua contínua orientação ao longo do meu trabalho, onde me depositou a total confiança logo nas primeiras reuniões, de que eu teria capacidade para fazer um trabalho que poderia ser bastante útil no futuro, no mundo académico.

Em seguida, quero expressar a minha gratidão para com o meu Pai, Moez Amirali Rajabali. Obrigado, por tudo o que me deste ao longo da vida, por tudo o que sacrificaste para me poderes dar a oportunidade de hoje estar a completar o meu mestrado.

Adicionalmente, quero agradecer à minha Mãe, Nilam Nurali, que nunca deixou de me apoiar e esteve sempre atenta quando eu me sentia mais desmotivado para terminar a minha tese. O meu irmão, bem como a minha cunhada, primas, família e amigos demonstraram sempre carinho e sentimento de ajuda desde o primeiro dia.

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer à minha companheira Joana Cunha. Toda a ajuda, esforço e motivação que me deste ao longo do meu percurso. Sem ti não era mesmo possível.

Obrigado a todos, do fundo do meu coração.



# Resumo

A presente dissertação foi realizada na modalidade de dissertação, com o tema sobre as práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis da região de Lisboa.

Tendo em consideração o anteriormente exposto, a **questão de investigação** definida é: “Como se definem as práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis de Lisboa?”. Foram definidos **objetivos** subjacentes à questão de investigação, sendo eles “Quais os motivos que influenciam um hotel a adotar as práticas e políticas de gestão ambiental?” e “Qual é o maior entrave à adoção das práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis?”.

O **modelo de investigação** adotado foi o modelo *survey*, com recurso a entrevistas formais semiestruturadas aos *decision-makers* dos hotéis em análise. Posteriormente, foram analisados os dados que permitiram a obtenção e comparação de uma maior abrangência de dados recolhidos, bem como a antecipação de erros lógicos e respostas mais concretas.

Os **resultados obtidos** demonstram que 100% dos hotéis analisados implementaram, no mínimo, uma prática ou política de gestão da sustentabilidade ambiental, há uma preocupação acrescida em constituir um departamento específico desta área nos hotéis e há uma pressão dos *stakeholders* para a sua constituição. Adicionalmente, a razão principal para a adoção destas práticas é a melhoria do desempenho do hotel a longo prazo consegue retirar e o maior entrave a essa adoção está dividido entre o custo associado e a cultura dos diretores, dos clientes e dos intervenientes da *supply chain*.

O presente estudo tem como principal contributo expor a evolução da adoção destas práticas e políticas ambientais nos hotéis, expondo a realidade nas unidades hoteleiras da região de Lisboa.

Palavras-chave: Hotelaria; Lisboa; Sustentabilidade ambiental



# Abstract

The present dissertation was made in the quality of a dissertation, with a topic related to the practices and policies of environmental management in the hotels of Lisbon.

Moreover, the **research investigation** is defined by: “How are the practices and policies of environmental management in the hotels of Lisbon defined?”. In addition to this research investigation, some **objectives** were also defined, such as, “Which benefits influences a hotel to adopt practices and policies of environmental management?” and “What is the biggest obstacle hotels face when they want to adopt practices and policies of environmental management?”.

The investigation model used was the model survey, with complementary use of formal, semi structured interviews to the decision-makers of the hotels. Furthermore, the data was analyzed, and it allowed to get a more detailed level of answers and an anticipation of logical mistakes.

The results obtained show that 100% of the hotels analyzed implement, at least, one practice or policy of sustainable environmental management, there is a growing concern in constituting a specific department related to this area in hotels and there is a pressure of stakeholders to do it. In addition, the main reason to adopt these practices is the enhancement of the performance that the hotel can reach in the long run and the biggest obstacle observed is split into the cost associated and the culture of directors, customers and supply chain intervenients.

The major contribution of the present study us to expose the evolution of the adoption of the practices and policies in environmental management, exposing the reality in the hotels in the region of Lisbon.

Keywords: Hotels; Lisbon; Environmental sustainability



# Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>v</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Índice de Gráficos</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Glossário</b> .....	<b>xv</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>17</b>
<b>Revisão de Literatura</b> .....	<b>19</b>
2.1 O setor do turismo.....	19
2.1.1 O turismo em Portugal.....	20
2.2 A hotelaria em Portugal.....	21
2.3 O turismo sustentável .....	24
2.3.1 A sustentabilidade ambiental.....	24
2.3.2 A preocupação ambiental no setor do turismo .....	25
2.4 A gestão ambiental na hotelaria .....	27
2.4.1. Relevância das práticas de gestão ambiental na indústria hoteleira .....	30
2.4.2. As práticas de gestão ambiental (PGA) .....	32
2.5. O desempenho ambiental nos hotéis em Portugal .....	36
<b>Metodologia</b> .....	<b>46</b>
3.1. Questão de investigação .....	46
3.2. Modelo de investigação .....	48
3.3. Método de recolha de dados .....	49
<b>Análise e Discussão de Resultados</b> .....	<b>54</b>
4.1. Análise do perfil da amostra.....	54
4.1.1. Caracterização dos hotéis .....	54
4.2. Caracterização dos entrevistados.....	55
4.3. Apresentação e discussão dos resultados .....	56
4.3.1. A gestão ambiental nos hotéis de Lisboa.....	56
4.4. Resposta à questão de investigação .....	60
<b>Conclusão</b> .....	<b>62</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>68</b>

<b>Apêndices</b> .....	<b>73</b>
Apêndice I – Esboço do planeamento do guião das entrevistas para recolha de dados (com sugestões de melhoria do Orientador).....	73
Apêndice II – Guião das entrevistas para recolha de dados .....	75
Apêndice III – E-mail recebido por parte do Grupo Pestana, enviado pela Sra. Marta Castelão Costa .....	76
Apêndice IV – Entrevista ao Diretor Geral do Hotel Olissipo Lapa Palace, Sr. Fernando Maia .....	84
Apêndice V – Entrevista ao Diretor Geral do Hotel Júpiter Lisboa, Sr. Nuno Leandro .....	94
Apêndice VI – Entrevista ao Diretor Geral do Hotel DoubleTree Hilton Lisboa, Sr. Gonçalo Sousa .....	108
Apêndice VII – Entrevista ao Diretor Geral do The Beautique Hotels Figueira, Sr. Paulo Pinto.....	124
Apêndice VIII – Entrevista ao Diretor de Recursos Humanos do Hotel Coríntia Lisboa, Sr. João Vieira .....	133
Apêndice IX – Entrevista ao Diretor Geral do Hotel SANA Metropolitan Lisboa, Sr. Daniel Solsona .....	144
Apêndice X – Entrevista ao Diretor Geral do Hotel Hotel Corpo Santo, Sr. Pedro Pinto.....	156
Apêndice XI – Entrevista ao Diretor de Qualidade, Ambiente e Segurança do Neya Hotel Lisboa, Sr. Pedro Teixeira.....	171
Apêndice XII – E-mail recebido da Diretora de Desenvolvimento e Sustentabilidade do Hotel Inspira Santa Marta Lisboa, Sra. Patrícia Marques..	
.....	185

# Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Hóspedes em Portugal, no período de 2016-2019.....	20
<b>Figura 2</b> - Segmentação de Hóspedes por Mercado, no ano de 2019.....	20
<b>Figura 3</b> - Consumos de energia por contribuição das diferentes atividades características do Turismo no ano de 2017 (GJ, %). .....	37
<b>Figura 4</b> - Situação atual da implementação das práticas de conservação de energia nos hotéis portugueses, no ano de 2017. ....	40
<b>Figura 5</b> - Situação atual da implementação das práticas de utilização eficiente da água nos hotéis portugueses, no ano de 2017. ....	42
<b>Figura 6</b> - Situação atual da implementação das práticas de conservação de energia nos hotéis portugueses, no ano de 2017. ....	43

# Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> - Evolução da oferta hoteleira em Portugal e Lisboa, no período de 2015-2019.....	21
<b>Gráfico 2</b> - Segmentação por classificação dos hotéis de Lisboa, no período de 2015-2019.....	22



# Glossário

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

DGEG – Direção Geral de Ecologia e Geologia

EMAS - Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria

GEE – Gases de Efeito de Estufa

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISO – Internaional Organization for Standardization

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

PDCA- *Plan-do-check-act*

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

UNWTO – United Nations World Tourism Organization



# Capítulo 1

## Introdução

O presente relatório foi realizado na modalidade de dissertação, com o tema sobre as práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis da região de Lisboa.

### 1.1 Enquadramento

O crescimento na indústria do turismo intensificou a preocupação com o meio ambiente (McKercher, 1993) e levou a um redireccionamento do pensamento dos consumidores para a sustentabilidade (Ottman, 2012). Assim, o setor do turismo, mais precisamente o setor hoteleiro, tem vindo a adaptar-se a esta realidade, alterando as suas práticas e filosofias (Viegas, 2008).

### 1.2 Definição da questão de investigação

Inicialmente, o **tema** escolhido para orientar a investigação cobria as práticas e políticas de gestão ambiental dos hotéis portugueses, englobando as unidades hoteleiras de todos os pontos do país. O tema foi ajustado, analisando apenas as práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis de Lisboa.

Tendo em consideração o anteriormente exposto, a **questão de investigação** definida é: “Como se definem as práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis de Lisboa?”. Foram definidos **objetivos** subjacentes à questão de investigação, sendo eles “Quais os motivos que influenciam um hotel a adotar as

práticas e políticas de gestão ambiental?” e “Qual é o maior entrave à adoção das práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis?”.

### 1.3 Metodologia

O **modelo de investigação** adotado foi o modelo *survey*, com recurso a entrevistas formais semiestruturadas aos diretores e responsáveis dos hotéis em análise.

### 1.4 Estrutura da dissertação

O presente relatório é composto por quatro capítulos. O **primeiro capítulo** da revisão de literatura expõe os principais conceitos abordados relacionados com o tema, como o turismo em Portugal, a sustentabilidade ambiental e a união desses dois conceitos direcionados para a hotelaria. No **segundo capítulo** são abordados a questão de investigação e os objetivos subjacentes, o modelo de investigação adotado e o método de recolha de dados. No **terceiro capítulo**, são analisados os dados recolhidos, juntamente com a discussão dos resultados obtidos, de modo a que a sua compreensão seja facilitada, contrapondo as conclusões extraídas da revisão da literatura, apontando caminhos de resposta à questão de investigação. O **quarto e último capítulo** finaliza este relatório, apresentando as principais conclusões deste estudo, as limitações e as sugestões de investigação futura.

# Capítulo 2

## Revisão de Literatura

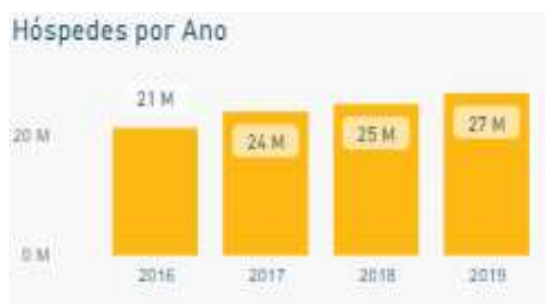
### 2.1 O setor do turismo

É consensual na literatura que o turismo é um dos maiores setores em termos económicos de todo o mundo. Numa perspetiva mundial, o número de chegadas de turistas internacionais registou um aumento de 4% entre janeiro e setembro de 2019, segundo os últimos dados do Barómetro Mundial do Turismo da UNWTO. Segundo o Barómetro, os destinos mundiais receberam 1,1 mil milhões de chegadas de turistas internacionais nos primeiros nove meses de 2019 (um aumento de 43 milhões em relação ao mesmo período de 2018), em consonância com a sua previsão de crescimento de 3 a 4 % para este ano. O crescimento do turismo continua a superar o crescimento económico mundial, o que demonstra o seu enorme potencial para gerar oportunidades de desenvolvimento em todo o mundo, mas também os seus desafios em matéria de sustentabilidade (UNWTO, 2019).

O setor do turismo é definido como sendo um conjunto de atividades concretizadas, por um indivíduo ou um grupo de indivíduos, no decorrer de uma viagem e/ou estadia, por um período consecutivo inferior a um ano, tendo como objetivo negócios, lazer ou outras razões não que não estão relacionadas com o exercício de uma atividade remunerada no local em questão (World Tourism Organization, 2015).

### 2.1.1 O turismo em Portugal

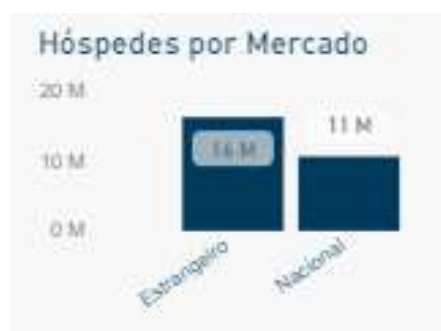
Os dados mais recentes do INE (2020) revelam que, nos últimos anos, tem-se assistido a um aumento significativo no número de hóspedes em Portugal, tanto a nível de clientes nacionais como estrangeiros, como se pode verificar na figura 1.



**Figura 1** - Hóspedes em Portugal, no período de 2016-2019.  
**Fonte:** INE, 2020.

Em boa verdade, entre 2019 e o período homólogo, houve uma variação de 7,2% no número de hóspedes, com a chegada ao número recorde de 27 milhões de hóspedes.

Deste número, apresentado na figura 2, cerca de 16,3 milhões são clientes internacionais, que por si só, revelou um aumento de 7,1%, face a 2018. Não obstante, o número de clientes nacionais também aumentou, face ao período homólogo, com uma variação de 7,5% que permitiu registar 10,7 milhões de hóspedes portugueses, em 2019 (INE, 2020).

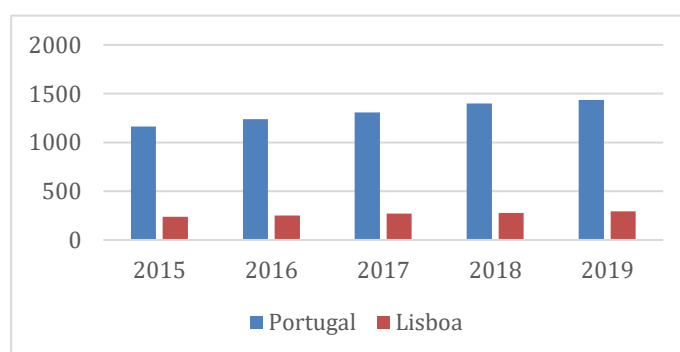


**Figura 2** - Segmentação de Hóspedes por Mercado, no ano de 2019  
**Fonte:** INE, 2020.

## 2.2 A hotelaria em Portugal

Para a rede hoteleira, em termos de procura, atingiram-se máximos históricos. Foram 69 milhões de dormidas (um aumento positivo de 4,1% face a 2018) e 27 milhões de hóspedes (+7,2%), ambos os indicadores com um peso maioritário do mercado externo, com 70% e 60%, respetivamente (Turismo de Portugal, 2020).

Em termos de receita financeira, as receitas conseguidas com o turismo chegaram aos 18 mil milhões, o que revela um crescimento face a 2018 de 8,1%. De entre os países que mais impulsionaram esta receita, temos indiscutivelmente o Reino Unido, que representa 17,8% das receitas do turismo em Portugal no ano de 2019, seguido por França e Alemanha, com 14,1% e 10,8%, respetivamente (Turismo de Portugal, 2020).



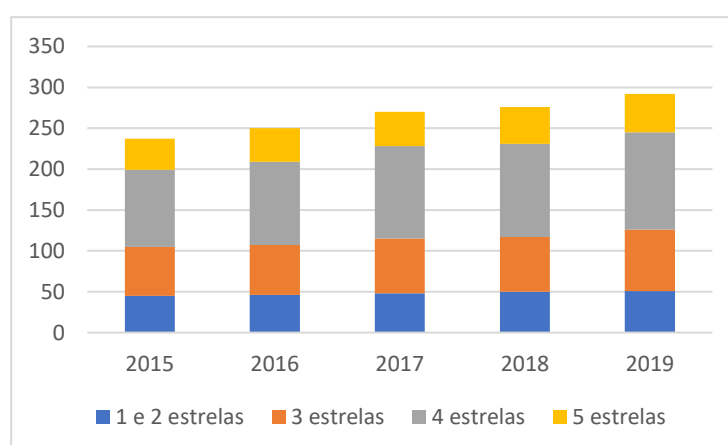
**Gráfico 1** - Evolução da oferta hoteleira em Portugal e Lisboa, no período de 2015-2019.  
**Fonte:** INE, 2020.

Como é possível verificar no gráfico 1, tem havido um constante crescimento do número de hotéis em Portugal, englobando classificações de uma estrela até cinco estrelas, com crescimentos constantes de 6%, entre 2015 e 2018. É de notar apenas para um abrandamento em 2019, com um aumento de apenas 3%.

De acordo com os dados do INE (2019), pode-se constatar que Lisboa é, de facto, a região NUTS II<sup>1</sup> com mais unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas, em 2019, o que demonstra um maior investimento no setor de luxo na hotelaria portuguesa. No entanto, pode-se verificar que, em 2019, a região com a maior oferta de hotéis foi a região Norte (375 unidades), sendo que nesta oferta o segmento mais representativo são os hotéis de uma e duas estrelas (36%).

Em relação à cidade de Lisboa, pode-se observar no gráfico 2 que, apesar de haver um crescimento ao longo dos anos, este tem algumas oscilações com o maior crescimento a registar-se no ano de 2017 (7%). No entanto, em 2018, registou-se apenas um aumento de 2% no número de hotéis situados na capital. De referir que, em 2019, houve um aumento da oferta na ordem dos 5%.

Em termos da segmentação da classificação de hotéis na cidade de Lisboa, representada no gráfico 2, verifica-se que os hotéis de quatro e cinco estrelas cresceram 14% e 13%, respetivamente. É de notar que na categoria de três estrelas, apesar de em 2018 não ter havido registo de nenhum hotel com essa classificação a ser aberto na zona de Lisboa, observou-se o maior crescimento, entre o período analisado (19%).



**Gráfico 2** - Segmentação por classificação dos hotéis de Lisboa, no período de 2015-2019.  
**Fonte:** INE, 2020.

<sup>1</sup> NUTS II – Nomenclatura utilizada para definir as sete regiões de Portugal Continental e das Regiões Autónomas da Madeira e Açores (PORDATA, 2013).

Nos últimos anos, a cidade de Lisboa tem vindo a ser distinguida internacionalmente, razão pela qual foi considerada como a Melhor Cidade Destino do Mundo pela World Travel Awards, em 2018, e pela segunda vez como o Melhor Destino para City Break, a nível mundial (World Travel Awards, 2019).

Os esforços feitos pela indústria hoteleira têm sido notórios, como referiu Alexandra Gomes Portugal, *senior analyst* do departamento de Research da Savills Portugal: “Em Portugal, o investimento no setor reflete-se na implantação de novos hotéis, como também numa aposta cada vez maior na requalificação e modernização das unidades hoteleiras existentes, com o objetivo de continuar a elevar a qualidade da oferta turística e a criar novos conceitos diferenciadores.” (Savills, 2019).

Portugal assistiu a uma grande evolução da indústria turística. Um setor negligenciado pelas políticas públicas, o turismo passou a ser incorporado como parte estratégica da economia. Em 2006, fruto de uma recaída sentida em anos anteriores, foi criado o Plano Estratégico Nacional de Turismo. Este planeamento global para o turismo foi atualizado algumas vezes, de acordo com a conjuntura nacional, até ser substituído em 2015 pelo plano Turismo 2020 (Turismo de Portugal, 2013).

Este programa Turismo 2020 foi o projeto que norteou toda a política pública para a área de turismo, durante o período compreendido entre os anos de 2016 e 2020. Para o bem ou para o mal, o objetivo principal do modelo traçado por este plano era o de “colocar Portugal entre os 10 destinos mais competitivos do mundo e gerar um crescimento de receitas superior ao da média dos seus concorrentes” (Barros, 2015).

O Turismo de Portugal, a partir do programa Turismo 2020, procurou incentivar a criação de uma série de produtos turísticos que contribuíssem, de modo eficiente e eficaz, para atingir todos os objetivos propostos.

Há que destacar que, em todo o material informativo produzido pelo Turismo de Portugal para publicitar as suas ações, há uma grande preocupação em demonstrar a grande importância que se está a dar para a sustentabilidade no turismo. Ou seja, Portugal quer ser visto e demonstra-se como um destino sustentável sob todos os pontos de vista. Este é o primeiro elemento presente na lista de itens relacionados à ideia de liderança turística.

## 2.3 O turismo sustentável

### 2.3.1 A sustentabilidade ambiental

O conceito de sustentabilidade incorpora três graus de desenvolvimento: financeiro, social e ambiental (Elkington, 1994). Na literatura, alguns autores defendem que a sustentabilidade se baseia somente no grau ambiental (Hall & Slapper, 2011), sendo um sinónimo da preservação ambiental e conservação dos recursos existentes.

Nos anos 90, o tema da sustentabilidade ambiental começou a ganhar relevância. Inicialmente, era avaliado se as ações pedidas realmente chegariam a ser aplicadas pela maior parte da população, das empresas e das indústrias (Baroni, 1992). Essa nova percepção acabou por levar a um consequente aprofundamento nos estudos, em diversas áreas do conhecimento, tentando compreender qual a sua profundidade e complexidade socioeconómica.

Tomando como base os trabalhos de Foladori (2015), nota-se que, de um modo geral, a sustentabilidade é baseada no equilíbrio de um tripé que aborda os aspetos económico, social e ambiental, não sendo possível pensar em sustentabilidade apenas delimitada única e exclusivamente a padrões de ganhos económicos e/ou financeiros (Foladori, 2015).

Belinky (2008) e Buarque (2008) também observaram que, nos últimos anos, todo o tipo de empreendimento e toda a ação socioeconómica procuram a necessidade de perseguir, de forma coordenada, um desenvolvimento que seja sustentável. Isto significa que, em todos os projetos, é necessário satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de satisfação das necessidades das gerações futuras ((Belinky, 2008); (Buarque, 2008)).

Portanto, o desenvolvimento sustentável é, atualmente, encarado como um modelo de progresso económico e social que permitirá à sociedade atingir as boas condições de vida necessárias para todos os seres humanos, em todas as partes do planeta ((Belinky, 2008); (Buarque, 2008)).

### 2.3.2 A preocupação ambiental no setor do turismo

O conceito de sustentabilidade ambiental tem desempenhado um papel crucial no desenvolvimento do turismo, uma vez que um dos pontos chave de sucesso desta atividade é influenciada pela atratividade dos recursos naturais existentes, sendo importante a sua promoção e preservação (Lima, 2006).

No caso específico do setor do turismo, a questão da sustentabilidade pode ser trabalhada e desenvolvida em múltiplos níveis e somente pode ser alcançada se os diferentes subsistemas que lhe são interdependentes forem viáveis e perenes (Hart, 2006). Por este motivo, o trabalho desenvolvido por Viegas (2008) baseia-se numa proposta para o caso específico do turismo, ou da indústria turística em geral. Essa proposta pretende que a população que vive localmente tenha uma grande importância para a manutenção e para a gestão do seu próprio legado que é utilizado com a finalidade turística (Dias, 2008).

Nos últimos anos, essa preocupação com o meio ambiente e a sustentabilidade tornou-se cada vez mais presente no quotidiano, em especial, nos destinos turísticos. Pelo ponto de vista da investigação realizada por (Ottman, 2012), essa

consciência ambiental está a transformar-se numa regra geral, em que “o público está a começar a compreender o impacto que esses assuntos terão nas suas vidas agora e nos próximos anos – e estão a começar a agir”.

É importante reforçar a ideia de que a sustentabilidade, quando se trata do turismo, só é possível de ser alcançada quando (UNWTO, 2011):

- i. os diversos recursos ambientais utilizados são otimizados pelos intervenientes no processo, de modo a manter os processos ecológicos dos sistemas essenciais, e ajudar a preservar ao máximo os diversos recursos naturais e toda a biodiversidade;
- ii. a autenticidade/identidade sociocultural das diversas comunidades ou grupos étnicos que vivem nos locais de acolhimento é respeitada, com vista à conservação do património cultural vivo, dos diferentes valores tradicionais, compreendendo a diversidade intercultural e a tolerância em todos os sentidos.

Além disto, é necessário que a indústria turística seja viável nos locais de destino e as diversas operações económicas de longo prazo sejam asseguradas, sendo a melhor forma de fornecer o máximo de benefícios socioeconómicos a todos os interessados na exploração do turismo e que estes benefícios possam ser distribuídos de uma forma justa (UNWTO, 2011).

Analisando a literatura existente na vertente da produção cultural que aborda as questões relacionadas com a produção de valores e a demonstração da identidade das diversas comunidades locais, percebe-se que, até ao momento, um número reduzido de investigações relevantes ((UNESCO, 2006); (Solène, 2011); (Korez-Vide, 2013)) têm explorado as conexões que podem existir entre a sustentabilidade ambiental e o desenvolvimento de uma vertente do turismo criativo.

Como (Selwyn, 1996) refere no seu trabalho de investigação, “o que faz com que um destino turístico seja atrativo é o fato de se pensar numa característica especial, um ‘espírito de lugar’ especial”. Corroborando, Turok (2009), argumentou que as cidades precisam de ajustar a sua identidade mais rapidamente nos mercados globais e, portanto, depender menos de mudanças na sua estrutura ocupacional ou industrial, marcando a sua particularidade. Com isso, os destinos turísticos procuram construir uma identidade histórica e cultural para se diferenciarem, divulgando e apoiando a economia criativa e os arranjos produtivos locais, visando o crescente interesse dos turistas por autenticidade (Macdonald, 1997).

## 2.4 A gestão ambiental na hotelaria

Devido ao crescimento da indústria do turismo, intensificado em meados do ano 1990, vem crescendo, progressivamente, uma preocupação com a regulamentação da qualidade e conforto na hotelaria, aumentando a preocupação com o meio ambiente (McKercher, 1993).

McKercher, (1993) aborda determinadas realidades no que diz respeito ao setor do turismo, sublinhando que existem efeitos adversos subjacentes, independentemente do tipo de atividade turística. Este autor defende que o turismo, principalmente a atividade hoteleira, é dominado pelo setor privado, em que os investimentos se baseiam, essencialmente, na maximização dos lucros e é uma atividade consumidora de recursos, gerando desperdícios.

Em 2015, o Comité de Regulação atualizou o sistema principal da norma (ISO 14001) para dar uma resposta mais efetiva à questão das alterações climáticas. A certificação ISO 14001 assenta na metodologia do ciclo PDCA (*plan-do-check-act*)

e utiliza terminologia e linguagem de gestão conhecida das empresas (APCER, 2016).

Obter esta certificação apresenta uma série de benefícios para a rede hoteleira. Os benefícios alcançados com a normatização são basicamente três, nomeadamente:

1. **Compromisso ambiental** - As organizações que recorrem à certificação ISO 14001 demonstram, desta forma, que possuem um total compromisso com uma gestão empresarial sustentável, o que sempre assegura uma melhoria geral do desempenho das mesmas. Demonstra também que há uma incorporação de questões ambientais na gestão da organização e o aumento do envolvimento da área de gestão de topo e dos diversos colaboradores na gestão ambiental, o que possibilita, a concretização de objetivos estratégicos com sucesso.
2. **Melhoria da performance** – Trabalhar em conformidade com a ISO 14001:2015 permite às empresas hoteleiras a melhoria e otimização de toda a gestão de recursos, uma vez que se procura atuar através do uso racional dos mesmos e, deste modo, reduzindo a probabilidade de ocorrência de riscos ambientais, como por exemplo, emissões ou derrames.

Com a melhoria da eficiência e da eficácia dos diferentes processos envolvidos, são reduzidos os diversos custos associados a uma gestão que trabalha e atua de maneira deficiente, tais como as diferentes multas, as coimas, a perda de bônus de seguros ou o agravamento dos seus valores, decorrentes de uma maior exposição a riscos ambientais (Santos et al., 2011)

3. **Gestão da reputação da organização** - Ao demonstrar elevados níveis de preocupação ambiental e reduzindo os riscos de incumprimento e as consequentes penalizações, as organizações turísticas comprovam que

os seus valores e os seus compromissos estão ligados à sustentabilidade do ambiente onde estão inseridas. As vantagens competitivas, provenientes da melhoria da imagem institucional, refletem-se, não só a nível de mercado externo e a consequente atração de mais clientes deste mercado, mas também a nível interno. Num segundo momento, atua consciencializando e motivando os seus colaboradores.

Na realidade, os clientes estão dispostos a escolher hotéis com certificação sustentável (Manaktola et al., 2017), reforçando, assim, a importância da implementação das práticas sustentáveis nos hotéis.

A Agência Portuguesa do Ambiente é o órgão responsável pela coordenação das práticas ambientais no país. Na questão ambiental, esta organização foi pioneira na adoção do sistema europeu EMAS (Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria), que é anterior à ISO 14000. Este sistema europeu é voltado, sobretudo, para as empresas do setor industrial – 39 dos 58 membros são empresas industriais – e conta apenas com dois membros na área do alojamento e restauração (Associação Portuguesa do Ambiente, 2020).

Recolhendo informações na versão mais atualizada do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), conclui-se que este menciona a necessidade de haver uma preocupação com o meio ambiente e a adoção de medidas práticas para a sua preservação em todos os níveis.

Paralelamente, nos últimos anos, assistiu-se a uma alteração das diversas matrizes de investimento económico e o financiamento para projetos de energias renováveis, com o intuito de substituir as matrizes energéticas tradicionais (Kirk, 1996). O peso financeiro no saldo final é significativo tanto quanto se fala em poupanças nos gastos quanto na atração de novos clientes.

De um modo mais amplo, vários hotéis ou cadeias hoteleiras possuem e desenvolvem uma política ambiental própria, valorizando e antecipando boas práticas ambientais, desenvolvendo e defendendo a sustentabilidade

#### 2.4.1. Relevância das práticas de gestão ambiental na indústria hoteleira

São vários os estudos nos últimos anos que mostram os impactos causados pela indústria hoteleira no ambiente são muito significativos (Bohdanowicz, 2005; Lima, 2006; Viegas, 2008). De um modo geral, todos os hotéis são responsáveis por 21% de todas as emissões de dióxido de carbono da atividade turística, a nível global (UNWTO, 2009). Devido à diversidade de serviços que oferecem, existe a consequência de um elevado consumo de recursos inerente à execução da atividade. Ao mesmo tempo, a crescente procura por parte de clientes *premium* por elevados níveis de conforto e qualidade implicam, para os hotéis, o crescimento de um consumo energético intensivo. Assim, os hotéis são os maiores consumidores de energia dentro da indústria turística (UNWTO, 2009).

O consumo de bens de luxo é, frequentemente, associado a práticas não sustentáveis (Kapferer et al., 2014). Os autores, afirmam que estas críticas tendem a surgir devido ao facto de estas marcas contribuírem para a poluição do ambiente local e, até mesmo, da destruição do meio ambiente, como a destruição da paisagem para a construção de hotéis relativamente perto da praia. Posto isto, existe uma consciencialização acrescida acerca da importância da proteção do meio ambiente (Laroche et al., 2001). Os hotéis de luxo necessitam de ser mais conscientes sobre as suas práticas e construir uma reputação sustentável.

Outro aspeto relevante a ter em conta na atividade hoteleira é o consumo de água. Como a maior parte da utilização de água pelos hóspedes nos hotéis é sob

a forma de água quente, acaba por haver uma relação direta entre o gasto de água e de energia elétrica. A rotatividade na ocupação das unidades habitacionais aumenta, em razão direta, a quantidade de vezes que os funcionários utilizarão água para executar a limpeza. Além disto, diversos itens de decoração e conforto são grandes consumidores de água.

No caso dos hotéis portugueses, a descrição mais abrangente sobre a situação da indústria está na investigação de Viegas, (2008). Esta investigação revela que o estado de implementação da maioria das práticas ambientais é deficitário. E por esta época apenas 5% dos estabelecimentos hoteleiros possuem algum tipo de certificação ambiental.

## 2.4.2. As práticas de gestão ambiental (PGA)

Os hotéis, de um modo geral, e a indústria hoteleira de Portugal, em particular, têm procurado implementar práticas de gestão ambiental, de modo a conquistar a certificação ambiental e outros sistemas de reconhecimento da qualidade ambiental. Os exemplos dessas práticas são os rótulos ecológicos e os prémios de desempenho ambiental (Bohdanowicz, 2005).

Entretanto, o nível de adoção destas práticas acaba por ser influenciado diretamente pelas características gerais das unidades hoteleiras (Sousa, 2010). Porém, é inegável que têm sido muito utilizados diversos instrumentos de gestão ambiental pela indústria com o intuito de minimizar todos os impactos gerados pela atividade.

De uma forma geral, a gestão ambiental na hotelaria abrange uma grande diversidade de áreas como a gestão do consumo energético, tanto a eletricidade como os combustíveis, a gestão de resíduos em geral, a gestão dos diferentes consumos de água, a gestão dos efluentes e a gestão dos materiais tóxicos. De forma complementar, estão incluídas a política de compras, a poluição luminosa, a poluição sonora e o impacto paisagístico.

As empresas com maior desenvolvimento na área da sustentabilidade ambiental passaram a desenvolver também ações no âmbito da preservação do património histórico, como a rede Vila Galé, e a comunicação ambiental voltada para a sensibilização e colaboração dos hóspedes no sentido da economia de recursos.

De todas as práticas da indústria hoteleira, pode-se destacar as seguintes ações praticadas em diferentes áreas: conservação de energia, conservação de água, gestão de resíduos sólidos e outras práticas relevantes (Kirk, 1998; Viegas, 2008; Sousa, 2010).

#### 2.4.2.1. Conservação de energia

Com exigências cada vez maiores por parte do público consumidor e o crescimento da concorrência no setor da hotelaria, os hotéis têm procurado, cada vez mais, a implementação de sistemas de gestão energética eficientes e eficazes, principalmente, com o uso de equipamentos e materiais certificados.

Além da instalação de equipamentos eficientes, procuram obter uma melhoria geral do desempenho energético em que os hotéis recorrem, regularmente, a uma análise e a um controlo criterioso de dados sobre os seus consumos energéticos. A monitorização dos consumos de energia permite, não só uma economia que se reflete no resultado financeiro mensal como também pode mostrar ao público que reduz a pegada de carbono da empresa.

De um modo geral, as ações dos hotéis na área energética estão relacionadas aos seguintes materiais e equipamentos: utilização de lâmpadas de baixo consumo energético; colocação nas áreas comuns de deteção de movimento para controlo da iluminação, interruptor geral controlado pelo cartão da fechadura da porta nos quartos dos hóspedes, entre outros.

Na construção ou renovação dos prédios as empresas de hotelaria, têm procurado obter o melhor isolamento térmico com a colocação de janelas com vidros duplos e caixilharias com corte térmico; além disso optam pela instalação de um sistema de energia solar para aquecimento de água utilizada nas cozinhas, casas de banho, piscinas e onde mais for necessário. Em alguns casos, usam painéis solares para geração de energia própria.

A geração de energia própria através de sistemas de energias renováveis ainda é algo muito recente. Estes sistemas tornaram-se efetivamente mais baratos e populares em 2017. Ainda são poucas as redes hoteleiras que usam esse sistema.

#### 2.4.2.2. Conservação de água

Um terço de todo o consumo de água nos hotéis é realizado nas unidades de habitação. Por este motivo, um investimento maciço em domótica para o controlo do consumo é compensador.

A prática mais comum para reduzir o consumo de água é a colocação de torneiras com sensores de presença e/ou temporizador, além dos redutores de caudal. Em alguns casos, as torneiras possuem uma regulação automática da temperatura da água. Usa-se nas casas de banho também o autoclismo com cargas diferenciadas.

Uma outra medida comum nos hotéis para economia de água é a colocação de um sistema de rega automático e com temporizador.

#### 2.4.2.3. Gestão de resíduos sólidos

De um modo geral, a medida mais implementada nas organizações é a separação e reciclagem dos resíduos. É uma ação simples com baixo investimento e atinge todos os setores - áreas técnicas, escritórios e cozinhas.

Relativamente ao plástico, este tema tem vindo a aumentar a sua relevância, pelo facto da sua decomposição ser de extrema dificuldade, e nos hotéis haver um grande consumo deste material. A União Europeia lançou uma legislação que procura alcançar a redução de resíduos plásticos. “A maioria dos governos europeus está a tomar medidas para tornar os estabelecimentos do setor de catering mais responsáveis pelo meio ambiente. Cada vez mais clientes estão conscientes desse problema, e procuram empresas que atuam de maneira sustentável nas suas próprias organizações”, afirma a diretora de expansão da Storyous, Jana Šrámková (Tecnohotel, 2020).

Em Portugal, são vários os mecanismos que estão a ser criados. Por parte das instituições, como é o caso da Associação da Hotelaria, Restauração e Similares

de Portugal (AHRESP) que lançou recentemente (2018) uma campanha “Menos Plástico, Mais Ambiente”, uma iniciativa com o apoio do Fundo Ambiental do Ministério do Ambiente que tem como objetivo reduzir o uso de artigos de plástico na restauração e hotelaria (Canal HORECA). Por outro lado, existem grupos hoteleiros portugueses a tomar iniciativas próprias, como é o caso do grupo Pestana que prevê a redução de 50% do plástico não reutilizável até 2020 (Associação de Hotelaria, 2018).

Em conjunto com a implementação destas iniciativas à redução de resíduos plásticos, a temática do papel também tem vindo a preocupar a maioria dos hotéis. Para combater esta realidade, alguns hotéis implementam a política *paperless*, optando por soluções mais digitais em vez da informação impressa em papel (Enz & Siguaw, 1999).

A gestão de resíduos sólidos refere-se também à prevenção na produção do lixo. Daí que uma das ações mais comuns é a redução do consumo de embalagens. Assim, os exemplos mais comuns são a substituição de produtos de higiene em embalagens individuais por dispensadores, de modo a evitar o desperdício dos produtos que não são consumidos totalmente e a compra de agentes de limpeza com embalagens de maior capacidade.

#### 2.4.2.4. Outras práticas relevantes

A gestão e controlo de substâncias perigosas trata não só da gestão ambiental, mas também de uma questão de segurança laboral. As grandes redes hoteleiras têm vindo a substituir os tratamentos químicos de jardins e campos de golfe por controlo biológico de pragas ou a utilização de processos químicos mais naturais.

Outra área que também é uma preocupação do estado é a gestão das águas residuais, pois podem contaminar o lençol freático. Uma das iniciativas, com melhor aproveitamento, está na colocação de sistemas que retêm a gordura na

canalização da cozinha, evitando que ela vá diretamente para a rede de esgotos e dando um destino adequado para os resíduos que ficaram presos no sistema.

Do ponto de vista económico, algumas empresas hoteleiras têm investido na recolha de águas fluviais e/ou reutilização de águas usadas (devidamente tratadas para eliminar resíduos de detergentes e gorduras). É uma água que pode ser utilizada na limpeza de algumas áreas, nas sanitas, na rega dos jardins ou nos elementos decorativos (espelhos de água e fontes). A recuperação da água evita que se gaste água potável e tratada em situações nas quais são desnecessárias.

Uma prática que faz parte da gestão ambiental, mas é menos óbvia para os gestores, é a aquisição de bens produzidos localmente. Esta atitude contribui, não só para a melhoria da economia local e, conseqüente, a melhoria das condições sociais da comunidade que vive ao redor da empresa, mas também ajuda na diminuição dos efeitos ambientais negativos associados ao transporte de produtos.

## 2.5. O desempenho ambiental nos hotéis em Portugal

O impacto do enorme crescimento da atividade turística também se fez sentir nos aumentos do consumo de energia. O setor do Turismo também contribui significativamente para as emissões de gases de efeito estufa (GEE) através, sobretudo, das viagens aéreas realizadas e das deslocações rodoviárias efetuadas pelos turistas (Turismo de Portugal, 2017b).

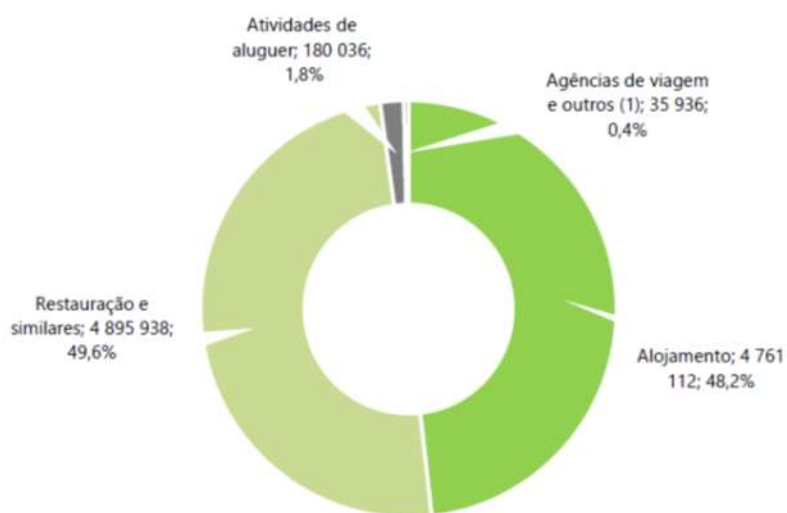
Outra parte das emissões de GEE decorre do consumo de energia direta, nomeadamente, gás natural, gás propano e gás butano.

Há também as emissões decorrentes do consumo de eletricidade. Entretanto, não é conveniente tentar realizar uma análise das emissões de GEE decorrentes do consumo genérico de eletricidade, uma vez que, para além de serem

influenciadas pela variação do consumo de energia, dependem igualmente das variações decorrentes do *mix* energético utilizado em Portugal.

Assim sendo, pode-se verificar com os dados disponíveis na Direção Geral de Energia e Geologia (DGEG), que os setores que apresentaram os maiores níveis de consumo energético – incluindo todas as fontes de energia – foram o da Restauração e similares e o do Alojamento, que representaram 49,6% e 48,2% do consumo total, respetivamente.

A figura 3 representa esses números acima descritos.



**Figura 3** - Consumos de energia por contribuição das diferentes atividades características do Turismo no ano de 2017 (GJ, %).

**Fonte:** Turismo de Portugal, 2017.

O relatório do Turismo de Portugal revela que a energia mais consumida, tanto na restauração e similares como no alojamento é a eletricidade, com representações de 53,6% e 45% do consumo total destes setores (Turismo de Portugal, 2017b). O menor consumo é registado pelas agências de viagem e

atividades relacionadas, que não consomem mais do que 45 mil Gigajoules de eletricidade por ano.

O relatório de sustentabilidade do Turismo de Portugal, para o ano de 2017, aponta para uma melhoria crescente nos padrões de gestão ambiental da indústria hoteleira. Quando se trata de gerir racionalmente os recursos energéticos, percebe-se que é uma prática adotada por 63% das unidades hoteleiras portuguesas.

Entretanto, os dados disponíveis destacam, claramente, que as principais medidas de economia energética estão relacionadas com uma tentativa de redução de despesas com este gasto variável do balanço contabilístico. Pode-se afirmar que, apesar de estar apresentada com o rótulo de sustentabilidade, a primeira preocupação com a economia energética é de ordem financeira.

As principais ações para economia energética são aquelas que não carecem de investimentos em infraestrutura, formação de pessoal ou custos associados à sua implementação. Assim, a utilização de lâmpadas economizadoras de energia e a utilização minuciosa dos equipamentos não necessários, já fazem parte do quotidiano de mais de 90% das unidades hoteleiras.

O segundo grupo de ações comuns na indústria hoteleira portuguesa diz respeito a investimentos de baixo custo ou que podem ser adiados até o momento de substituição ou reforma de equipamentos e/ou espaços físicos. No caso de novas unidades hoteleiras já podem ser incluídos nos projetos quando a construção é feita de raiz.

Este tipo de ação está presente em, pelo menos, dois terços das unidades hoteleiras e consiste na colocação de um sistema de climatização, no qual o hóspede pode regular a temperatura do ambiente, o isolamento térmico e acústico das janelas, um sistema de iluminação das unidades habitacionais acionado pelo cartão da fechadura da porta (por causa do custo deste tipo de tecnologia é algo que é menos comum que os dois processos anteriores) e,

finalmente, a utilização de equipamentos elétricos de classe energética A (neste caso os números demonstram que, em Portugal, a substituição dos equipamentos menos eficientes só acontecem quando eles estão no fim de sua vida útil).

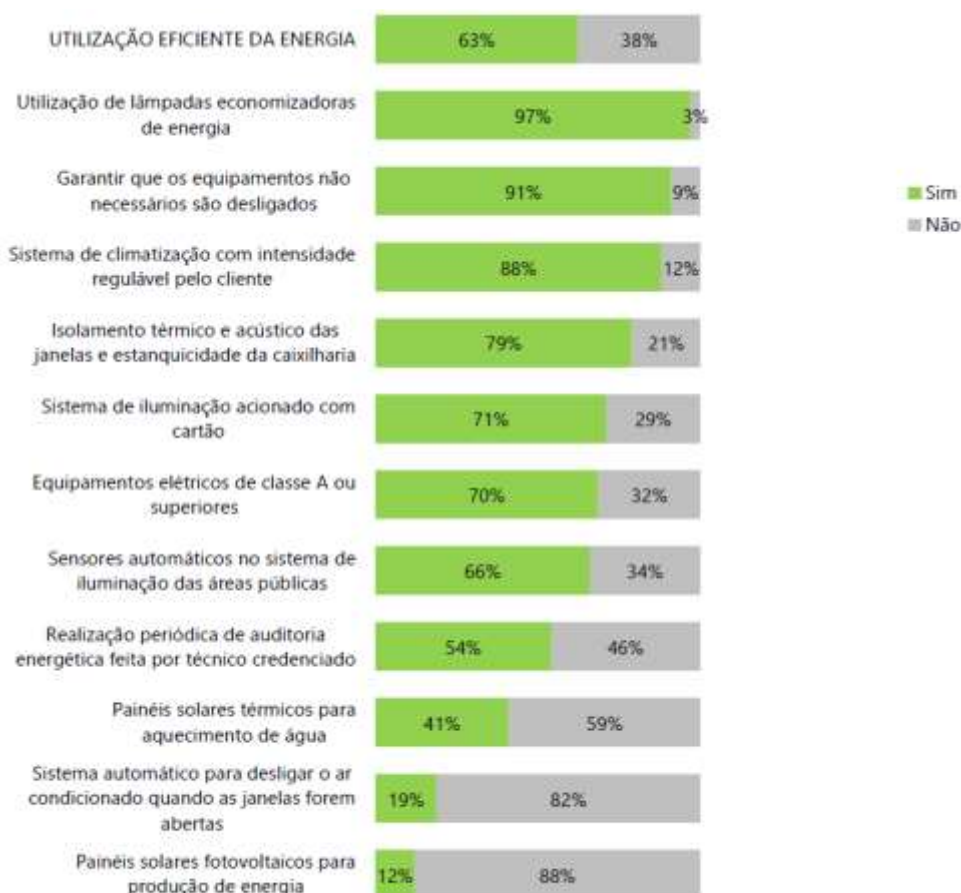
Quando se verifica que o investimento em ações que envolvem maior custo em tecnologia, necessidade de manutenção, acompanhamento periódico de desempenho e definição de estratégias, reduzem no curto prazo os resultados financeiros dos grupos hoteleiros estes investimentos não são realizados ou têm uma menor utilização. Percebe-se isso ao analisar que apenas 12% da rede hoteleira nacional produz a própria energia que consome. Além disto, a auditoria para a verificação da eficiência e eficácia energética é realizada por pouco mais da metade das empresas de hotelaria, ou seja, apenas 54% realizam uma auditoria por um técnico certificado.

Neste sentido, conclui-se que Portugal ainda está atrasado no ponto de vista da automação e domótica na indústria hoteleira. Este facto deve-se, em parte, pela grande degradação sofrida pelas unidades já instaladas, cuja recuperação exige um investimento maciço.

Comparativamente, tem-se verificado, nos últimos anos, uma subida gradual em algumas das práticas, nomeadamente, de 91% das unidades hoteleiras terem a preocupação de garantir que os equipamentos não necessários são desligados, sendo esta uma das práticas mais seguidas e de maior crescimento, pois eram 86% em 2016.

A geração de energia própria vem crescendo, também, apesar de não serem as práticas mais comuns. Mas talvez impulsionada pela construção de novas unidades hoteleiras. Assim, 41% dos estabelecimentos já têm painéis solares térmicos para aquecimento de água, contra 37% em 2016 e 12% das unidades hoteleiras já tem painéis solares fotovoltaicos para produção de energia, contra 10% em 2016.

A figura 4, elaborada pelo Turismo de Portugal, mostra a situação que se acabou de descrever.



**Figura 4-** Situação atual da implementação das práticas de conservação de energia nos hotéis portugueses, no ano de 2017.

**Fonte:** Turismo de Portugal, 2017.

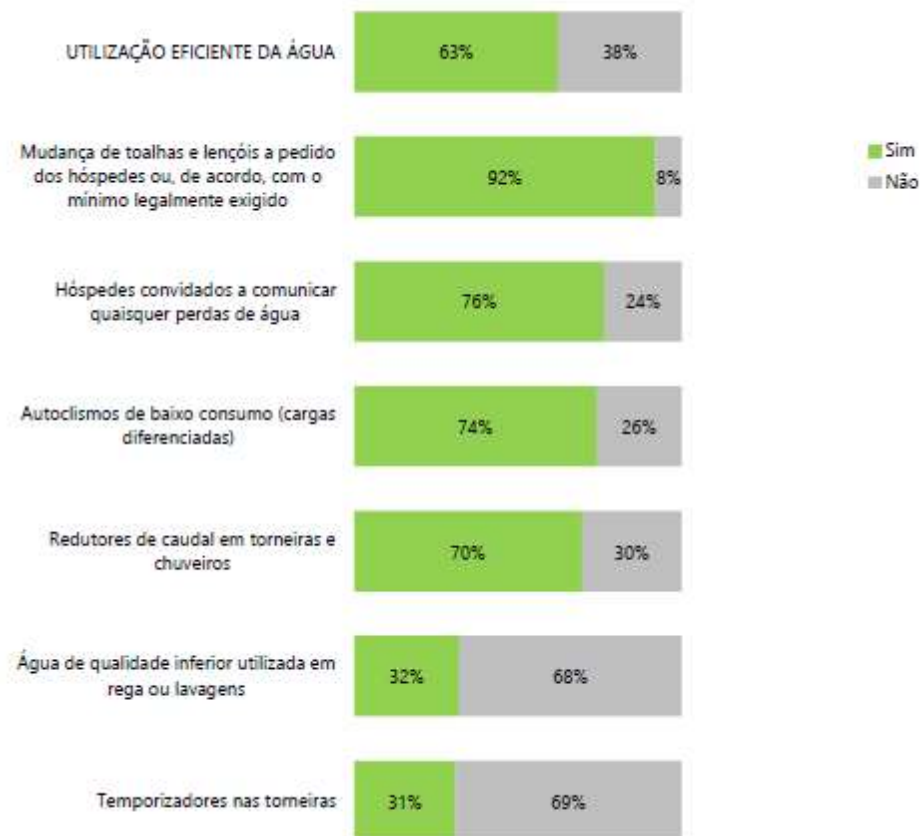
Da mesma forma que as práticas energéticas são tomadas em função do investimento exigido para a sua aplicação, as boas práticas na gestão da água também seguem o mesmo tipo de raciocínio.

Na questão da água o mais preocupante é que no seu relatório anual o Turismo de Portugal aponta que apenas dois terços dos empreendimentos hoteleiros assumiram um compromisso formal de gerir de forma responsável os recursos hídricos, ou seja, 63% das unidades hoteleiras do país.

As práticas sustentáveis para o consumo de água adotadas pelas empresas de hotelaria são mais comuns quando estão relacionadas com a redução do consumo que irá refletir num menor custo para a empresa. Assim, como na questão da eletricidade, o foco principal da sustentabilidade passa pelo resultado financeiro da unidade hoteleira.

Como é possível observar através dos dados contidos na Figura 5, produzido pelo Turismo de Portugal, a principal medida para economia de água traduz-se também numa medida de economia de trabalho. Ou seja, a redução da intensidade da limpeza dos têxteis dos quartos. Assim, 92% da rede hoteleira portuguesa reduz o consumo das lavandarias, só limpando toalhas e lençóis a pedido dos clientes ou de acordo com as exigências legais. A reciclagem de água e as torneiras inteligentes são as ações menos praticadas, 32% e 31% respetivamente, uma vez que exigem um investimento em tecnologia e a colocação de sistemas próprios para aceder a água reciclada. É igualmente necessário implementar no hotel uma sinalética adequada e realizar a formação de pessoal para evitar o uso inadequado ou a utilização equivocada dos sistemas.

Neste gráfico do Turismo de Portugal, destaca-se que 74% das unidades hoteleiras tem autoclismos de baixo consumo e 70% redutores de caudal.



**Figura 5-** Situação atual da implementação das práticas de utilização eficiente da água nos hotéis portugueses, no ano de 2017.

**Fonte:** Turismo de Portugal, 2017.

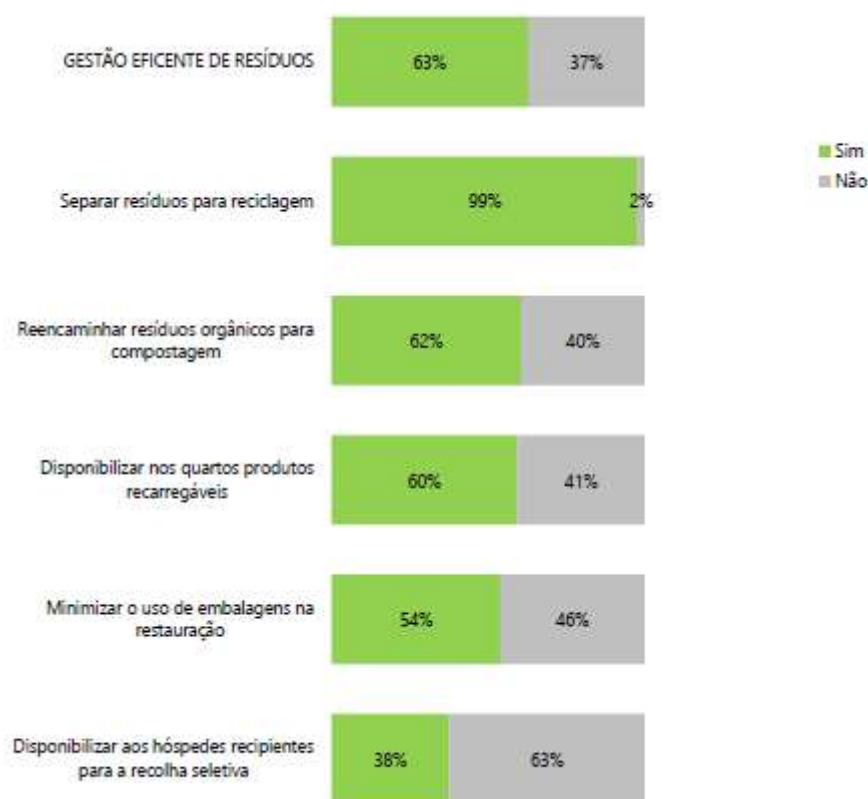
O caso da gestão de resíduos é muito idêntico à gestão de recurso hídricos, pois, a mesma percentagem de hotéis (63%) assumiu o compromisso formal de gerir de forma eficiente os resíduos sólidos. Não obstante, a prática mais utilizada pela comunidade hoteleira segundo os dados do Turismo de Portugal, devido à sua simplicidade de implementação e investimento reduzido é a separação de resíduos para reciclagem, com 99% da comunidade a implementar esta medida.

No entanto, contrastando com esta medida, apenas 38% dos hotéis disponibilizam meios para os hóspedes procederem a esta recolha seletiva, caracterizando esta medida como a menos praticada.

De realçar que pouco mais de metade (54%) da rede hoteleira portuguesa minimiza o uso de embalagens na restauração, uma prática que se espera que

seja mais implementada com o decorrer do tempo devido à imposição da nova legislação da EU, como foi referido anteriormente na secção 3.2.3.

A figura 6, elaborada pelo Turismo de Portugal demonstra os dados acima retratados:



**Figura 6-** Situação atual da implementação das práticas de conservação de energia nos hotéis portugueses, no ano de 2017.

**Fonte:** Turismo de Portugal, 2017.

Após este retrato da situação atual, tem de se ter em conta que já existem metas a serem cumpridas para o futuro. De acordo com as metas estabelecidas na Estratégia Turismo 2027, no que respeita ao turismo sustentável e ao meio ambiente, o estado português vem desafiando as redes hoteleiras a aderir aos objetivos estabelecidos (Turismo de Portugal, 2017a).

Sobre a questão da gestão eficiente, em termos de energia, o que se perspetiva é que mais de 90% das empresas hoteleiras devem adotar medidas para uma

gestão eficiente deste recurso. Os indicadores apontam que é possível atingir satisfatoriamente este patamar. O Turismo de Portugal pretende manter um crescimento médio anual de 3% na adesão dos hotéis a tais medidas.

As adesões às práticas de utilização eficiente da energia, por tipo de boa prática, revelaram uma estabilidade de valores na evolução de 2016 para 2019, quando vistos os procedimentos com maior recorrência de aplicabilidade.

As práticas situadas na faixa intermédia de utilização e que ainda se encontram a uma boa distância da meta dos 90% de utilização para 2027 demonstram que são os pontos para alcançar taxas crescentes de aplicação.

As iniciativas de energia sustentável que, tradicionalmente, recolhem um menor nível de adesões das empresas de hotelaria continuam em patamares de aplicabilidade muito baixos e, mantendo-se o cenário atual dificilmente atingirão a meta de 90% contida no planeamento da Estratégia Turismo 2027 (Turismo de Portugal, 2017a).

Por mais que o Turismo de Portugal se esforce na criação de estratégias de sensibilização junto dos gestores das empresas hoteleiras para tentar equacionar a quebra da meta planificada, o custo de painéis solares e sistemas automáticos ainda é muito elevado. O custo/benefício decorrente da adesão a estas práticas ainda não é vantajoso, quer no plano do desempenho sustentável, quer na perspetiva económico-financeira (Turismo de Portugal, 2017a).

A meta de 90% de práticas sustentáveis também se refere à água e está a fazer parte da Estratégia Turismo 2027. Como na energia, o objetivo é que este seja o percentual mínimo das empresas hoteleiras que estarão a gerir eficientemente este tipo de recurso. Este é um objetivo que pode ser alcançado sem muito esforço.

O ritmo de adesão dos hotéis que o Turismo de Portugal necessita para atingir os 90% é o de 2,5% ao ano. Não é um esforço difícil se for levado em conta que a colocação de redutores de caudal e a instalação de autoclismos de baixo consumo

na maior parte da rede hoteleira contribuirá para o atingimento da meta. Ou seja, um investimento de baixo custo e, relativamente, fácil de ser realizado pelos hotéis.

Quanto aos resíduos sólidos, 60% das empresas hoteleiras declararam ter gerido de forma eficiente os resíduos, em 2019. Assim, para cumprir a meta da Estratégia Turismo 2027, é preciso haver um aumento médio anual de 3,7% das empresas, aderindo a algum programa de tratamento deste tipo de resíduo (Turismo de Portugal, 2017a).

Em números atuais, separar o lixo já é prática habitual em 95% das unidades hoteleiras. No entanto, nos estabelecimentos que têm restaurantes, a produção de lixo é maior e apenas 67% minimiza a utilização de embalagens e 48% reencaminha resíduos orgânicos para compostagem (Turismo de Portugal, 2017a).

Mesmo com estas lacunas, os hotéis têm procurado destacar-se junto do público e a procura por certificações como empresa sustentável é o melhor exemplo. Em 2019, 47% das empresas de hotelaria possuíam, pelo menos, uma certificação ao abrigo de Normas Internacionais.

# Capítulo 3

## Metodologia

Este capítulo está dividido em duas partes: questão de investigação e metodologia. Em relação à primeira parte, foram definidas três principais questões relacionadas com o tema, contextualizando a sua escolha. Por fim, em relação à metodologia, são mencionados o método de investigação utilizado, a justificação da sua escolha, o método de recolha de dados e as limitações sentidas no decorrer da investigação.

### 3.1. Questão de investigação

Inicialmente, o presente estudo apresentava um tema escolhido sobre as práticas e políticas de gestão ambiental para os hotéis portugueses, ou seja, um estudo que englobasse as unidades hoteleiras de todos os pontos do país. No entanto, devido às situações atuais que impactaram todo o mundo, nomeadamente, a pandemia Sars-Cov-2, não foi possível abranger hotéis de Norte a Sul de Portugal devido às restrições geográficas que impediam a deslocação a hotéis fora da zona de residência (devido ao confinamento obrigatório).

De modo a tornar este problema numa oportunidade, foi contraposto um trabalho que incidisse apenas na região de Lisboa. Assim, o tema da investigação proposto limita o estudo das práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis de Lisboa.

Após analisar a literatura e executar a revisão aos artigos relacionados com o tema escolhido, foi possível verificar que já existem estudos realizados sobre este tema (Sousa, 2010; Alemão, 2019). O estudo realizado por Sousa (2010) apresenta um tema semelhante, no entanto, os resultados presentes nesse estudo encontram-se desatualizados, tendo sido realizado em 2010. Porém, não foi realizada nenhuma atualização dos resultados desse estudo, sendo uma lacuna observada.

Com base no tema proposto e nas lacunas observadas na revisão de literatura, foi formulada a seguinte questão de investigação:

**Como se definem as práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis de Lisboa?**

Com isto, relativamente à questão de investigação, o que se pretende é identificar quem está por detrás das decisões de implementação, no que toca a gestão dos hotéis, quais são as práticas e políticas que estão a ser implementadas nos hotéis na região de Lisboa e qual a sua evolução comparada com investigações anteriores.

Não obstante, existem dois objetivos decorrentes da questão de investigação com interesse em abordar, sendo eles:

- 1. Quais os motivos que influenciam um hotel a adotar as práticas e políticas de gestão ambiental?**
- 2. Qual é o maior entrave à adoção das práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis?**

Relativamente ao primeiro objetivo, pretende-se caracterizar os motivos que levam os diretores a adotar estas medidas e, conseqüentemente, quem é o maior beneficiário das vantagens que advêm da adoção destas práticas de gestão ambiental.

Por fim, se por um lado se procura perceber o porque dos hotéis implementarem a gestão ambiental e os seus benefícios, pretende-se, por outro lado, perceber o motivo de não ser uma prática realizada por todas as unidades hoteleiras, como referem vários estudos, por exemplo, como Viegas (2008), identificando assim o maior entrave à adoção deste tipo de práticas.

### 3.2. Modelo de investigação

Após concluída a revisão da literatura, foi possível construir um modelo de investigação que estivesse apto para analisar as práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis da região de Lisboa.

O modelo de investigação adotado é o *survey*, sendo um modelo qualitativo de análise que se foca num evento atual, procurando interpretar os resultados obtidos e contextualizando-os (Denzin & Lincoln, 2000). Sendo o único modelo adotado, é essencial fazer uma interpretação dos dados obtidos, tendo por base o tema e o contexto atual. Deste modo, procura-se responder às questões qual, como, que e porquê (Yin, 2014).

A escolha deste modelo de investigação advém da incapacidade do modelo de estudo de caso não ser adequado às características deste estudo, dado que, segundo Creswell (2013), o estudo de caso é “uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado de um caso real, ao longo do tempo, por meio de uma recolha detalhada de dados, envolvendo várias fontes de informação.” (Creswell, 2013, p.97).

O modelo adotado é, igualmente, de natureza exploratória, uma vez que se pretende analisar a realidade atual no contexto das práticas ambientais nos hotéis portugueses, avaliando vários casos (os hotéis) e comparando as respostas, de modo a obter uma conclusão final (Yin, 2014). No presente estudo, o objetivo é encontrar e avaliar a realidade dos hotéis na região de Lisboa, no que concerne às práticas de sustentabilidade ambiental nesses estabelecimentos.

Para assegurar a validade e confiabilidade dos resultados obtidos, a metodologia foi suportada pela revisão de literatura.

### 3.3. Método de recolha de dados

O método de recolha de dados qualitativos adotado foi a realização de entrevistas formais e semiestruturadas aos *decision-makers*<sup>2</sup>, como os diretores dos hotéis, hotéis esses que pertencem à população deste estudo. O guião da entrevista e as transcrições das mesmas estão presentes nos Apêndices do presente trabalho.

Apenas seis entrevistas (Apêndice IV-IX) foram realizadas presencialmente nas instalações dos hotéis e quatro foram realizadas via e-mail (Apêndice I e XII) e zoom (Apêndice X e XI), devido às restrições relacionadas com a situação global anteriormente referida, uma vez que os hotéis se encontravam encerrados.

A utilização de entrevistas como método de recolha de dados advém das características da análise que se deseja realizar, posteriormente Yin (2014), as entrevistas permitem que todos os entrevistados respondam às mesmas questões, de forma a permitir uma comparação, se obtenha uma maior abrangência de dados recolhidos, com opção de resposta aberta, antecipar erros

---

<sup>2</sup> *Decision-makers* que se traduz para português como os elementos de tomada de decisão.

lógicos na interpretação das questões, obter respostas mais concretas e desenvolvidas do que através de questionários.

### **População do estudo**

A população do estudo é constituída por 44 hotéis com classificações entre quatro e cinco estrelas, todos eles localizados na região de Lisboa.

Após a consulta da listagem de hotéis disponíveis na área de Lisboa no motor de pesquisa Google (*Google, 2020*), foi possível encontrar os endereços eletrónicos dos mais variados diretores de hotéis e respetivos contactos telefónicos. Procedeu-se, então, ao envio de 44 e-mails, dos quais, quatro apresentavam o endereço eletrónico incorreto, 30 não responderam ao e-mail, restando uma população para analisar composta por 10 hotéis.

A escolha da população foi limitada por restrições temporais e orçamentais. Para além disso, foram apenas considerados hotéis de quatro e cinco estrelas, uma vez que uma unidade hoteleira abaixo destas classificações é vista como uma unidade com poucas preocupações ambientais, em detrimento de soluções mais económicas, mesmo que sejam mais prejudiciais ao meio ambiente.

### **Construção do guião das entrevistas**

A presente investigação pretende identificar se os hotéis têm um departamento ou área dedicada apenas à área de sustentabilidade e se estas decisões são tomadas apenas pelo diretor geral do hotel. Pretende-se, igualmente, identificar quais são as práticas adotadas nas mais diversas áreas dos hotéis e qual o grau de preocupação que cada unidade hoteleira tem da sua concorrência, no que concerne às práticas de sustentabilidade. Deste modo, é possível entender se já não é apenas uma “guerra de preços” onde muitos diretores de hotéis e departamentos comerciais estão constantemente a monitorizar os preços que os

concorrentes praticam, mas uma guerra mais “sofisticada”, no sentido de entender se estas mesmas práticas são consideradas, pelos diretores, como um “fator-chave” no negócio, ou por outras palavras, vantagens competitivas.

A entrevista realizada a todos os responsáveis dos hotéis em análise seguiu um guião único composto por sete perguntas. Este guião foi construído de modo a desmembrar a questão de investigação e os objetivos consequentes, analisando e aprofundando cada um deles. O primeiro esboço realizado e apresentado ao Orientador da presente tese encontra-se no Apêndice I, enquanto que o guião final utilizado para as entrevistas se encontra no Apêndice II.

Em relação à **questão de investigação** “Como se definem as práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis de Lisboa?”, foram elaboradas as seguintes questões associadas:

1. Qual o cargo que ocupam dentro da estrutura organizacional do hotel?
2. Há quanto tempo estão no cargo?
3. Quais são as práticas e políticas que são implementadas nos seus hotéis?
4. Qual a perceção que tem sobre a aplicação destas práticas nos concorrentes?
5. Qual é a vantagem competitiva que traz a adoção de “práticas verdes” na gestão de um hotel?

No que concerne ao **primeiro objetivo** subjacente à questão de investigação “Quais os motivos que influenciam um hotel a adotar as práticas e políticas de gestão ambiental”, o que se pretende é concluir, em cada unidade hoteleira e/ou grupo hoteleiro, quais os fatores que influenciam essa adoção.

Conseqüentemente, permite concluir qual é o elemento que obtém mais benefícios com a implementação destas práticas.

Desta forma, foram apresentados sete fatores distintos e o entrevistado elegia o fator que considera principal na adoção destas práticas, sendo eles:

1. Serviço ao cliente;
2. Preocupação com o meio ambiente;
3. Desenvolvimento sustentável;
4. Meio para atrair novos clientes;
5. Redução de custos;
6. Responsabilidade social;
7. Redução de desperdícios.

No **segundo e último objetivo** “Qual é o maior entrave à adoção das práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis”, o que se pretende é, com base nos problemas encontrados na literatura, perceber quais são os fatores que impedem de adotar estas práticas. Assim, na questão relacionada, foram incluídas quatro opções. Perante essas quatro opções, o entrevistado escolhia a opção adequada ao seu caso. As opções mencionadas são:

1. Custos;
2. Cultura;
3. Formação dos trabalhadores;
4. Alterações na *supply chain*.

Em relação às perguntas relacionadas com a segunda e terceira questões de investigação, os entrevistados podem mencionar outros fatores que não sejam mencionados no guião da entrevista.

### **Tratamento de dados**

Os dados extraídos da realização das entrevistas foram analisados através da codificação, uma vez que esta técnica qualitativa permite aprender com os dados e auxilia na sua interpretação (Richards, 2006).

Visto que não foi possível utilizar o programa recomendado NVivo que se dedica a analisar as entrevistas por via de códigos, os mesmos foram feitos manualmente recorrendo a um método tabular onde foram colocados todos os dados quantitativos que foram possíveis retirar das entrevistas, sendo que os mesmos serão apresentados no capítulo seguinte.

# Capítulo 4

## Análise e Discussão de Resultados

Este capítulo tem como finalidade apresentar os dados recolhidos através da realização das entrevistas e, posteriormente, a sua discussão, contrapondo com as conclusões identificadas na revisão de literatura.

Inicialmente, é caracterizado o perfil da amostra, quer dos hotéis quer dos entrevistados. De seguida, são apresentados os dados recolhidos, complementando com a discussão dos mesmos.

Por fim, é elaborada uma conclusão, incluindo a resposta à questão de investigação e objetivos de estudo associados.

### 4.1. Análise do perfil da amostra

#### 4.1.1. Caracterização dos hotéis

No que diz respeito à categoria dos hotéis, podemos verificar que a nossa amostra é constituída maioritariamente por hotéis de 4 estrelas (70%) e os restantes hotéis de 5 estrelas (30%), sendo que não fazem parte da amostra hotéis de 2 e 3 estrelas.

Relativamente ao tipo de propriedade dos hotéis, podemos observar que a maioria pertence a uma cadeia hoteleira (70%) enquanto que o restante são hotéis independentes (30%).

Em relação à dimensão dos hotéis na amostra, verifica-se uma média de 180 quartos por Hotel, onde a unidade mais pequena conta com 50 quartos e a unidade de maior dimensão da amostra apresenta 518 quartos. Podemos ainda verificar que 70% dos hotéis têm mais de 85 quartos, sendo então considerados de dimensão média.

## 4.2. Caracterização dos entrevistados

Ao analisarmos o perfil dos entrevistados, podemos verificar que 80% são do sexo masculino e 20% do sexo feminino. Em relação aos cargos, a amostra inclui principalmente Diretores Gerais (60%), mas também Diretores da área de Sustentabilidade (30%) e um diretor de Recursos Humanos (10%).

Ao analisarmos o tempo de exercício das atuais funções de cada entrevistado, podemos ver que a média situa-se nos 8,2 anos sendo que o entrevistado com menor tempo de exercício das atuais funções é de 2 anos e o maior de 17 anos.

## 4.3. Apresentação e discussão dos resultados

### 4.3.1. A gestão ambiental nos hotéis de Lisboa

#### 4.3.1.1 A adoção das práticas e políticas de gestão ambiental

Em primeiro lugar, podemos observar que 50% dos hotéis que estão incluídos na nossa amostra apresentam uma certificação ambiental, algo que contrasta com o valor apresentado por Viegas (2008) que afirmava que naquela época apenas 5% dos estabelecimentos hoteleiros possuíam algum tipo de certificação ambiental. Isto revela uma crescente preocupação dos diretores de hotéis em conseguirem estas certificações que ajudam não só a melhorar a sua imagem, como também a distinguir-se entre a concorrência (de realçar que 50% dos entrevistados afirmou que prestam cada vez mais atenção às atitudes dos hotéis da concorrência no âmbito da implementação da gestão ambiental).

Em relação às práticas relacionadas com a **conservação de energia**, podemos verificar que a prática mais implementada pelos hotéis é a instalação de lâmpadas de luzes de LED (de baixo consumo energético), pois todos os hotéis considerados na nossa amostra utilizam esta prática (100%). A popularidade e a taxa de implementação desta prática, prende-se com o facto de ser um investimento consideravelmente inferior que produz resultados no curto-prazo, corroborando com os dados obtidos pelo Turismo de Portugal (97%). Surpreendentemente, a exploração de energias renováveis surge como a segunda prática mais adotada pela nossa amostra (40%), onde se salienta que 30% dos entrevistados afirma que os seus hotéis utilizam painéis solares para geração de energia própria. Apesar de ser um número ainda consideravelmente pequeno (não atinge os 50%), podemos observar a evolução da adoção desta prática que apenas tinha uma taxa de implementação de 13% no estudo feito por (Sousa, 2010).

No domínio da **gestão da conservação das águas**, é possível verificar duas práticas com o mesmo grau de implementação nos hotéis da nossa amostra. É o caso da gestão de troca das toalhas e lençóis (90%), sendo que esta prática já tinha sido identificada pelo Turismo de Portugal como sendo uma das mais utilizadas (92%) neste domínio pois diminui o consumo das lavandarias dos hotéis, resultando num menor impacto financeiro para o hotel. No entanto, a outra prática que também revela uma taxa de implementação de 90%, é a supressão das águas das torneiras, ou seja, as torneiras que têm temporizadores, que se apresentam num nível bastante superior ao que é apresentado no gráfico do Turismo de Portugal (31%), na secção 4.

Adicionalmente, a prática relacionada com os redutores de caudal (70%) vai de encontro ao mesmo valor avançado no gráfico do Turismo de Portugal, bem como a gestão de descargas de autoclismo (60%).

Na **gestão de resíduos sólidos**, podemos afirmar que a medida mais implementada é a separação e reciclagem dos resíduos com uma taxa de implementação de 100% dos hotéis entrevistados, tal como era esperado devido à sua simplicidade de adoção (Turismo de Portugal, 2017b). No que concerne à abolição do plástico, esta é a segunda medida mais implementada (80%), devido à consciencialização da população, não só os clientes como os diretores são motivados a reduzir o consumo deste resíduo, reafirmando o que haveria sido dito na secção 3.2.3.

Por fim, temos a adoção dos hotéis entrevistados à medida de serem *paperless*, ou seja, não utilizarem qualquer tipo de papel no hotel, com 70% da nossa amostra a afirmar que tinham abolido o papel, que costumava ser mais frequente nas áreas de *front-desk* e receção, optando por meios mais digitais, como referia Enz & Siguaw (1999).

Por fim, podemos identificar **outras práticas relevantes** na nossa amostra, tendo como principal destaque o isolamento de janelas (80%) que permite

combater a poluição sonora e dar um maior conforto ao cliente, um valor consideravelmente maior ao que foi revelado pelo Turismo de Portugal, onde referem que a implementação desta medida afeta dois terços das unidades hoteleiras. Adicionalmente, tal como tinha sido avançada na secção 3.2.4 uma prática de gestão ambiental menos óbvia, é a aquisição de bens produzidos localmente, podemos observar que na nossa amostra de hotéis entrevistados, 40% dos hotéis implementa esta medida que ajuda a desenvolver a economia local. Adicionalmente, 80% dos entrevistados, afirmou que implementam outras práticas que não foram aqui endereçadas.

#### 4.3.1.2 Motivos que influenciam a adoção de práticas e políticas de gestão ambiental

De acordo com a secção 3, existem 3 principais benefícios que podem ser alcançados com a implementação das práticas de gestão ambiental. São elas: Compromisso ambiental; Melhoria de performance e Gestão da reputação da empresa.

Neste sentido, podemos observar nos dados retirados da nossa amostra, que o benefício maioritariamente identificado é a Melhoria da performance do hotel, com 60% dos entrevistados a afirmarem que o principal beneficiário é o hotel que aproveita da melhoria da eficiência e da eficácia dos processos envolvidos e a uma redução de consumos.

Relativamente aos outros dois benefícios inicialmente identificados, segundo os dados da nossa amostra, podemos verificar que estes têm o mesmo peso (20%). Não obstante, 20% dos diretores entrevistados refere que o maior benefício é o compromisso ambiental, ou seja, é o meio ambiente que beneficia com esta “consciencialização” por parte do hotel em adotar as práticas e políticas que irá produzir efeitos positivos ao meio ambiente. Por fim, os outros 20% de respostas

que retiramos da nossa amostra, afirmam que o maior beneficiário é o cliente, pois este tira partido das práticas que ajudam a reduzir muita poluição, não só de resíduos, como também a sonora e luminosa que lhe permite ter um maior conforto durante a sua estadia.

#### 4.3.1.3 Entraves à adoção de práticas e políticas de gestão ambiental

Assim sendo, das respostas que obtivemos das nossas entrevistas, há uma repartição igualitária entre os dois maiores motivos, com os fatores **custo** e **cultura** a surgirem como o maior entrave para os diretores de hotéis.

Por um lado, o entrave identificado com o custo (50%), é visto como uma barreira muito difícil de transpor, pois, tal como identificado pelo Turismo de Portugal, por mais que se esforce na criação de estratégias de sensibilização, existem custos bastante altos que ainda não se justificam numa perspetiva de desempenho sustentável e económico-financeira.

Por outro lado, o entrave identificado com a cultura (50%), prende-se com a cultura não só do staff, pois é necessário treinar os mesmos para seguir as “políticas verdes”, mas também há a sensação por parte dos diretores de hotéis que o facto de um hotel praticar medidas de gestão ambiental, ainda não é visto de uma forma que traga vantagem competitiva, apesar de, ter vindo a ganhar força nos últimos anos e muitos acreditam que no futuro venha a ser um fator decisivo na escolha dos hotéis por parte dos clientes.

#### 4.4. Resposta à questão de investigação

Relativamente à adoção de práticas de gestão ambiental, é possível verificar que 100% dos hotéis entrevistados que integram a amostra têm implementado no mínimo uma prática ou política no âmbito da sustentabilidade e da gestão da mesma.

É notório que as medidas mais simples dentro de cada temática, seja de energia, água, resíduos entre outros, que antes eram adotados pela maioria, são agora implementados na integra pelos hotéis, tornando-se quase um “*must*”, como é o caso da troca de lâmpadas mais economizadoras ou da separação e reciclagem dos resíduos.

No que toca às medidas mais difíceis de implementar, quer seja pelo seu elevado grau de investimento inicial, como é o caso dos painéis solares e fotovoltaicos, quer seja pela dificuldade de implementação (devido à necessidade de obras) como a implementação de redutores de caudal, os números não deixam de ser bastante animadores pelo facto de haver um claro aumento destas medidas face a estudos de anos anteriores.

Em relação à decisão da implementação das práticas, é notório, pelo perfil dos entrevistados que apesar de a decisão ainda recair muito sobre os diretores gerais, começa a haver uma preocupação por parte dos *stakeholders* em constituir um departamento especificamente ligado à área da sustentabilidade.

Relativamente aos motivos que levam a que um diretor de hotel ou da área de sustentabilidade de um hotel a implementas estas práticas, podemos concluir que a razão principal é a melhoria da performance do hotel que a longo prazo consegue retirar proveitos bastante benéficos não só em termos monetários para si, como também ajuda a diminuir a sua pegada ecológica, ajudando o meio ambiente o que, porventura, irá trazer também uma melhoria na imagem do seu hotel.

Por fim, a escolha do maior entrave para a adoção destas práticas verdes, é um tema mais delicado devido à repartição igualitária das respostas dos nossos entrevistados, no entanto, podemos concluir que se a cultura dos clientes, dos diretores e dos intervenientes da *supply chain* (fornecedores) mudar para um pensamento mais verde e todos tiverem consciência dos benefícios futuros que a adoção destas práticas poderão trazer, o custo das mesmas será uma pequena barreira para atingir o objetivo desejado.

# Capítulo 5

## Conclusão

Este capítulo serve, essencialmente, para resumir as principais conclusões identificadas com a informação obtida pela literatura e pela informação recolhida com o modelo de investigação. Em seguida, irão ser explicados as limitações mais relevantes da investigação e sugestões para investigações futuras.

A importância do turismo a nível global não passa por despercebido a ninguém, pois os seus impactos, nas mais diversas economias, são visíveis à escala mundial e não mostram sinais de abrandamento (UNWTO, 2019). O caso português é uma perfeita ilustração do que foi referido anteriormente, pelo facto da indústria do turismo em Portugal estar a viver os seus melhores dias, com o número de turistas, de receita e de empreendimentos turísticos a atingirem números históricos. O caso nacional também está a ser reconhecido mundialmente, pois são vários os prémios já alcançados por Portugal, nomeadamente por Lisboa, como é o caso dos World Travel Awards ganhos sucessivamente em 2018 e 2019 (World Travel Awards, 2019).

No entanto, tal crescimento não pode ser negligenciado pois acarreta muitos compromissos que são necessários cumprir para garantir o desenvolvimento sustentável das economias e gerações locais. Com isto, tem se introduzido o tema da sustentabilidade ambiental no turismo, nas áreas do empreendedorismo que visam uma prática sustentável de forma bem planeada e coordenada (Belinky, 2008).

O redirecionamento do pensamento dos consumidores tem vindo a dar mais enfoque às preocupações com o meio ambiente e a sustentabilidade, visto que estes estão a começar a entender as consequências que advém destes temas (Ottman, 2012). Tal mudança originou o nascimento de um novo segmento de mercado, denominado de “ecoturismo” em que o cliente é considerado como um turista “verde” (Turismo de Portugal, 2008). Este tipo de turismo tem vindo a ganhar mais adeptos que valorizam mais os aspetos ambientais e culturais, ao invés dos produtos mais vendidos como o turismo de “sol e mar” (Poon, 1993; Santos et al., 2009).

A intensificação do crescimento da indústria do turismo provoca uma preocupação com a manutenção dos altos padrões de qualidade e conforto na hotelaria, aumentando a preocupação com o meio ambiente (McKercher, 1993). Segundo os estudos de Manaktola et al. (2007), já existem clientes dispostos a escolher hotéis que implementem políticas ambientais e sejam certificados, realçando a importância da implementação destas práticas.

A presente investigação incidiu sobre as práticas e políticas utilizadas pelos hotéis da região de Lisboa, permitindo identificar as práticas mais importantes que estão a ser implementadas, quais os fatores que motivam a sua adoção e quais os maiores entraves que se sentem na adoção das medidas ambientais.

Após o término da revisão da literatura, foi construído um modelo de investigação que permitiu identificar os objetivos acima descritos e responder à questão de investigação. Desta forma, foi elaborado um guião que serviu de base a uma série de entrevistas às figuras mais competentes nesta área de vários hotéis de Lisboa.

Dos dados que foram possíveis retirar das entrevistas, relativamente ao perfil dos diretores dos hotéis, podemos afirmar que ainda são escassos os hotéis que têm um departamento de sustentabilidade na sua estrutura (cerca de 30% dos entrevistados), o que revela um impacto negativo na implementação das práticas

e políticas de gestão ambiental, pois revela que a maioria de diretores de hotéis que implementam estas práticas não têm *background* académico na área de gestão ambiental.

Adicionalmente, os dados relativos à adoção das práticas de gestão ambiental, por parte dos hotéis, foram bastante favoráveis, visto que 100% dos entrevistados adota pelo menos uma prática nos seus hotéis, uma melhoria relativamente aos 87% dos hotéis inquiridos Sousa (2010). Os resultados do presente estudo relacionados com a certificação ambiental dos hotéis, também regista um dado favorável, já que 50% dos entrevistados possui uma certificação ambiental ou está no processo de obter uma, contrastando com os 19% dos inquiridos registados por Sousa (2010).

No que concerne às práticas relacionadas com a conservação de energia, podemos salientar a troca/instalação de lâmpadas de luzes LED (que permitem um consumo energético inferior) uma aceitação total (100%) nos hotéis dos nossos entrevistados que vai de encontro aos resultados encontrados pelo (Turismo de Portugal, 2017b) cuja taxa de implementação na sua amostra era de 97%. Em termos da prática relacionada com a implementação de energias renováveis (exemplo dos painéis solares e fotovoltaicos), surge com uma enorme relevância segundo os dados retirados da nossa amostra (40%), visto que este número, no estudo de Sousa (2010), não passava dos 13%.

Em relação à gestão de conservação das águas, pode-se identificar duas práticas principais adotadas pelos entrevistados. Por um lado, a prática da gestão da troca de toalhas e lençóis (90%), que é corroborada pelo estudo em 2017 do Turismo de Portugal (92%). Por outro lado, com os mesmos valores de implementação (90%), a supressão da água nas torneiras que, neste caso, é bastante superior ao mesmo estudo do Turismo de Portugal, onde este valor era apenas 31% da amostra.

Na gestão dos resíduos sólidos, pode-se identificar, à partida, uma prática que se distingue das outras, devido à sua aceitação por parte dos diretores entrevistados (100%) que se caracteriza pela separação e reciclagem dos resíduos. Este grau de aceitação também foi registado pelo estudo feito pelo Turismo de Portugal (2017b).

As três áreas mencionadas em cima revelam, então, uma maior popularidade entre as demais, devido ao facto de possuírem medidas mais simples de implementar, devido à carência de investimentos altos e treino de colaboradores. O facto de existirem algumas imposições legais, nomeadamente na gestão de resíduos sólidos, ajuda a incrementar o nível de implementação de certas práticas.

De salientar ainda que, em termos das outras práticas, menos relevantes no seu impacto ambiental, o destaque vai para a medida de isolamento das janelas onde 80% da amostra do presente estudo a afirmar a implementação desta prática, um número que é mais favorável do que aquele apresentado pelo Turismo de Portugal (2017b).

Não obstante, à procura de informação do detalhe das práticas implementadas nos hotéis de Lisboa, o presente estudo tentou identificar dois objetivos adjacentes à questão de investigação.

Por um lado, havia o objetivo de identificar o motivo que influenciava a adoção das práticas por parte dos hotéis. Assim, conclui-se que a razão principal estava ligada à melhoria da performance do hotel (60%), onde os entrevistados assumiam que o próprio hotel beneficia de processos mais eficazes e custos operacionais reduzidos com a implementação destas práticas. Tais afirmações também se podem encontrar no estudo feito por Sousa (2010).

Por outro lado, o objetivo relacionado com a identificação do principal entrave à implementação das práticas de gestão ambiental não se conseguiu concluir de forma eficaz. Exatamente 50% dos entrevistados afirmou que o custo associado a

certas práticas ambientais era bastante elevado, ainda que os seus efeitos a longo prazo fossem bastante benéficos, corroborando com as teorias defendidas por Bohdanowicz (2006) e Sousa (2010). Os restantes 50%, que completam a amostra deste estudo, afirmaram que a cultura dos demais colaboradores e mesmo a dos próprios clientes não está focada a 100% nestas práticas. Esta conclusão advém do facto de que muitos negligenciam estas práticas por falta de consciencialização ou puro comodismo, o que dificulta a implementação destas práticas. Tal conclusão vai contra os estudos de Manaktola & Jauhari (2017) que afirmam que a implementação das práticas é um fator decisivo no processo de escolha de vários clientes.

### **Limitações de Pesquisa**

Inicialmente, o presente estudo apresentava um tema escolhido sobre as práticas e políticas de gestão ambiental para os hotéis portugueses, ou seja, um estudo que englobasse unidades hoteleiras dos mais variados pontos do país. No entanto, devido às situações atuais que impactaram o globo, nomeadamente a pandemia Sars-Cov-2, não foi possível abranger hotéis de Norte a Sul, devido a restrições geográficas, que impediam a deslocação a hotéis fora da zona de residência (devido ao confinamento obrigatório).

Como consequência da pandemia, vários foram os colaboradores e diretores de hotéis que foram colocados em regime de *lay-off*, pelo que não exerceram funções durante mais de três meses, resultando na amostra consideravelmente pequena do presente estudo.

### **Sugestões de investigação futura**

Como sugestão de investigação futura menciona-se a expansão da investigação para Portugal Continental e ilhas (Madeira e Açores) e,

posteriormente, para uma área mais abrangente como por exemplo, a União Europeia.

Uma vez que o presente estudo se focou, maioritariamente, na oferta hoteleira, não tendo sido possível avaliar a importância dada pelos hóspedes às práticas de gestão ambiental, poderiam ser incluídos questionários ou entrevistas aos mesmos, de modo a aferir sobre o seu grau de consciencialização.

Por fim, visto que este trabalho foi realizado durante uma situação atípica para a indústria hoteleira, devido às várias restrições que foram impostas por lei, seria interessante avaliar o impacto desta crise sobre as práticas de gestão ambiental, espera-se um aumento abrupto do uso do plástico por parte dos hotéis na restauração, com vista à proteção dos alimentos.

# Referências Bibliográficas

- Alemão, C. (2019). *Environmental sustainability practices in the supply chain of hotels and consumers' perception*. Catolica Porto Business School.
- APCER. (2016). Guia do Utilizador ISO 14001:2015. In *Leça da Palmeira: APCER*.  
[www.iso.org](http://www.iso.org)
- Associação de Hotelaria, R. e S. de P. (2018). *MENOS PLÁSTICO, MAIS AMBIENTE*. <https://ahresp.com/2019/01/menos-plastico-mais-ambiente/>
- Associação Portuguesa do Ambiente. (2020). *EMAS*.  
<https://emas.apambiente.pt/content/sobre-o-emas?language=pt-pt>
- Baroni, M. (1992). Ambiguidades e Deficiências no Conceito de Desenvolvimento Sustentável. *Revista de Administração de Empresas*, 14–24.
- Barros, V. (2015). *Turismo em Portugal* (1st ed.). FFMS (Fundação Francisco Manuel Santos).
- Belinky, A. (2008). O poder das palavras. *Guia Exame 2008*.
- Bohdanowicz, P. (2005). Environmental Attitudes: Greening the Business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 188–204.
- Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the swedish and polish hotel industries—survey results. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 662–682.
- Buarque, S. (2008). *Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planeamento*.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). The Discipline and Practice of Qualitative Research. In *The Sage Handbook of Qualitative Research* (pp. 1–32).
- Dias, R. (2008). *Turismo sustentável e meio ambiente*.

- Elkington, J. (1994). *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. California Management Review.
- Enz, C. A., & Siguaw, J. A. (1999). Best hotel environmental practices. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 72–77.
- Foladori, G. (2015). Sustentabilidade Alternativa. *Colección Cabichui*.
- Google. (2020).
- Hall, T., & Slapper, T. (2011). The Triple Bottom Line : What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*. <https://doi.org/10.1023/A:1008381314159>
- Hart, S. L. (2006). *O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo*.
- INE. (2020). *Turismo de Portugal - Hóspedes*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/hospedes.aspx>
- Kapferer, J., & Michaut, A. (2014). Is luxury compatible with sustainability? Luxury consumers. *Journal of Brand Management*, 21(1), 1–22.
- Kirk, D. (1996). *Environmental Management for Hotels: A Student's Handbook*.
- Kirk, D. (1998). Attitudes to environmental management held by a group of hotel managers in edinburgh. *International Journal of Hospitality Management*, 17, 33–47.
- Korez-Vide. (2013). Promoting sustainability of tourism by creative tourism development: how far is Slovenia? *IIASS : Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*.
- Laroche, M., Bergeron J., & Guido Barbaro-Forleo. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*, 18(6), 503–520.
- Lima, S. (2006). A responsabilidade ambiental como fator de competitividade no turismo: O caso do sector hoteleiro. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 45–53.
- Macdonald, S. (1997). *A people's story, heritage, identity and authenticity*.

- Manaktola, K., & Jauhari, V. (2017). Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 364–377. <http://doi.org/10.1108/09596110710757534>
- McKercher, B. (1993). Some fundamental truths about tourism: Understanding tourism's social and environmental impacts. *Journal of Sustainable Tourism*, 1, 6–16.
- Ottman. (2012). *As novas regras do marketing verde: estratégias, ferramentas e inspiração para o branding sustentável.*
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies.*
- PORDATA. (2013). *Definição de NUTS.* <https://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>
- Richards, J. (2006). Communicative Language Teaching Paradigm. In *Cambridge University Press* (Vol. 1, Issue 1). <https://www.professorjackrichards.com/wp-content/uploads/Richards-Communicative-Language.pdf>
- Santos, M., Mendes, F., & Barbosa, J. (2011). Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 19(17–18), 1965–1974.
- Santos, M., & Schütz, R. (2009). Turismo: Tendências e Condicionais. *Revista Dos Algarves, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo Da Universidade Do Algarve*, 18, 11–12.
- Savills. (2019). *Volume de investimento em hotelaria cresce 4,3% ao ano.* <https://www.savills.pt/noticias-e-opiniao/savills-news/292998/europa--volume-de-investimento-em-hotelaria-cresce-4-3--ao-ano>
- Selwyn, T. (1996). *The tourist image: myths and myth making in tourism.*
- Solène, P. (2011). *Establishing the Connections between the Goals of Sustainable Development and Creative Tourism.*

- Sousa, N. (2010). *A gestão ambiental nos hotéis portugueses*. Universidade de Aveiro.
- Tecnohotel. (2020). *Desafios do setor hoteleiro perante a nova legislação sobre plásticos*.
- Turismo de Portugal. (2008). *Boas práticas ambientais - hotéis e pousadas*.
- Turismo de Portugal. (2013). *Turismo 2020*.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Turismo de Portugal. (2017a). *Estratégia Turismo2027*. In *Estratégia 2027*.  
[http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia\\_Turismo\\_Portugal\\_ET2027.pdf](http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET2027.pdf)
- Turismo de Portugal. (2017b). *Relatório de Sustentabilidade*.
- Turismo de Portugal. (2020). *Turismo em números | Dezembro 2019*.
- Turok, I. (2009). *The distinctive city: Pitfalls in the pursuit of differential advantage*.
- UNESCO. (2006). *Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism* (Issue 1/11/2006).
- UNWTO. (2009). *From Davos to Copenhagen and beyond: Advancing Tourism's response to climate change*.
- UNWTO. (2011). *Handbook on tourism product development*.
- UNWTO. (2019). *Tourism's Growth Across All Regions Strengthens Sector's Potential To Contribute To Sustainable Development Agenda*.  
<https://www.unwto.org/news/tourisms-growth-across-all-regions-strengthens-sectors-potential-to-contribute-to-sustainable-development-agenda>
- Viegas, M. (2008). Instrumentos de Turismo sustentável. Práticas ambientais no sector Hoteleiro. *Revista Dos Algarves, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo Da Universidade Do Algarve*, 17, 30–36.
- World Tourism Organization. (2015). UNWTO - Tourism Highlights. In *UNWTO Tourism Highlights*. [www.unwto.org](http://www.unwto.org)
- World Travel Awards. (2019). *Prémios do Turismo de Lisboa*.  
<https://www.worldtravelawards.com/profile-8079-turismo-de-lisboa>

Yin, R. K. (2014). Case study research: Design and methods. *Canadian Journal of Program Evaluation*.

# Apêndices

Apêndice I – Esboço do planeamento do guião das entrevistas para recolha de dados (com sugestões de melhoria do Orientador)

## **Planeamento da Entrevista**

Variável 1: Grau de conhecimento das políticas verdes (sustentabilidade ambiental) por parte dos diretores/gestores e “*decision-makers*” de cada hotel

- Perceber qual o cargo que ocupa no hotel/empresa
- Há quanto tempo está no cargo
- Qual o conhecimento geral que tem sobre “práticas verdes” nesta indústria hoteleira
- Qual a perceção que tem sobre a aplicação das políticas por parte dos concorrentes

Nota: Creio que falta a questão sobre que políticas verdes têm implementadas no seu hotel.

Variável 2: Quem é o maior beneficiário da adoção destas políticas? / Qual o motivo que leva um hotel a adotar estas práticas?

- Serviço e satisfação do cliente?
- Custos?
- Meio ambiente?
- Responsabilidade Social?

- Desenvolvimento sustentável?
- Tratamento de desperdícios?
- Atrair novos clientes? Novo segmento?

Variável 3: Qual é o maior “entreve” à adoção das políticas verdes?

- Custo?
- Cultura?
- Comodismo?
- Treino de staff?

Nota: As suas questões devem de estar suportadas pela revisão da literatura.

Pode fazer um quadro com as questões e as respetivas referências.

## Apêndice II – Guião das entrevistas para recolha de dados

Variável 1: Grau de conhecimento das políticas verdes (sustentabilidade ambiental) por parte dos diretores/gestores e “*decision-makers*” de cada hotel

- Perceber qual o cargo que ocupa no hotel/empresa
- Há quanto tempo está no cargo
- Quais são as práticas e políticas adotadas pelo seu hotel?
- Qual a perceção que tem sobre a aplicação das políticas por parte dos concorrentes
- Qual é a vantagem competitiva que traz a adoção de práticas verdes na gestão de um hotel

Variável 2: Quem é o maior beneficiário da adoção destas políticas? / Qual o motivo que leva um hotel a adotar estas práticas?

- Serviço ao cliente?
- Redução de custos?
- Meio ambiente?
- Responsabilidade Social?
- Desenvolvimento sustentável?
- Redução de desperdício?
- Atrair novos clientes? Novo segmento?

Variável 3: Qual é o maior “entrave” à adoção das políticas verdes?

- Custo?
- Cultura?
- Comodismo?
- Treino de staff?
- Alterações na *supply chain*?

## Apêndice III – E-mail recebido por parte do Grupo Pestana, enviado pela Sra. Marta Castelão Costa

**Entrevistado:** Marta Castelão Costa

**Função do entrevistado:** Diretora do Programa de Sustentabilidade do Grupo Pestana

**Data:** 10 de janeiro de 2020

**Resposta recebida por correio eletrónico**

**Objetivo:** Recolha de dados

### **SUSTAINABILITY POLICY**

A - The Pestana PLANET GUEST Sustainability Programme is an all-encompassing concept that conveys the Pestana Group's position as an organisation and a group of people who respect and value the environment, society and corporate ethics.

The strapline “*Somos apenas hóspedes do Planeta [We are only guests of the Planet]*” reflects our deep respect for the Planet and our awareness that the use of natural resources is crucial to the future of our business.

B - In addition to the environmental aspects of **respecting the environment**, PLANET GUEST also encompasses the social dimension, including activities to **support local communities, promote education and culture** and **corporate social responsibility**, as well as **entrepreneurship projects** and the **recovery and conservation of listed heritage**.

C - With regard to the environmental aspect, we have adopted the following principles:

- Respect for local ecosystems
- Respect for local communities
- Preference for using eco-efficient equipment
- Preference for using environmentally friendly or recycled materials
- Preference for using renewable energy
- Reducing the consumption of energy and/or of non-renewable/polluting materials
- Preference for construction processes with minimized impacts
- Reduction of CO2 emissions
- Waste reduction
- Management and conservation of water resources
- Preference for selecting partners from among environmentally friendly entities
- Encouraging the establishment and preservation of green areas and landscaping.

D - The principles set out have been observed as follows:

- ⊗ **Common Energy Policy for the network of establishments;**
- ⊗ **Monitoring consumption indicators** and adapting them to needs, considering the number of customers, the total area, the number of rooms occupied and available, as well as electricity, fuel and water consumed.
- ⊗ **Regular, mandatory and daily records**, for each unit, covering electricity, water, gas and fuel, taking occupation into account as a means of immediately combating loss and waste.
- ⊗ **Say No To Plastic** through which **the** Pestana Group is committed to achieve a 50% reduction in non-reusable plastic by 2020 in all units.
- ⊗ **Chave Verde (Green Key) Certification** in all Pestana hotels in Portugal;

⊗ **Desalination of seawater**, specifically through the Alvor desalination project and later in Porto Santo, which is a pioneering activity in Portugal, allowing the use of seawater (after treatment) in the green area irrigation systems, swimming pools and lakes of hotels in the Alvor area.

⊗ **Paper for Food Campaign** by participating in the activities of "Paper for Food" Food Banks, where collected paper (newspapers, magazines, leaflets, etc.) is exchanged for food.

⊗ **Preservation of Biodiversity** through the commitment by the various Pestana establishments in protected areas to maintaining their eco-systems.

⊗ **Earth Hour**, by participating in what is currently recognized as the world's biggest environmental campaign, the symbolism of turning off the lights in hotels helps raise awareness among our guests and Pestana employees of the need to make conscious use of natural resources.

⊗ **Several internal environmental awareness campaigns**, especially through internal awareness-raising communications and calls-to-action among Pestana employees, the main motto of which is "small gestures make a difference", to reduce the use of and save water, electricity and paper.

E - This also includes the Pestana Group's major commitment to **recovering and preserving listed heritage**. This has led to significant investments being made over many years in the recovery and adaptation of protected heritage for the purpose of establishing hotels (Hotels or Pousadas).

In this context, and taking 2018 as an example, the Pestana Group has intervened in the conservation and repurposing of the following buildings that are either listed or have architectural features representative of their time:

- ⊗ Former Floral Soap Factory into the Hotel Pestana Douro;
- ⊗ Palace in the historic centre of Porto into the Pousada das Flores;
- ⊗ Buildings in the historic centre of Vila Real de Santo António into a Pousada;

⊗ Quinta do Arco and its manor house in Santana, Madeira, into the Hotel Quinta do Arco,

⊗ Former Câmara de Lobos town hall and auction house of into a Pousada;

⊗ Former Hospital da Misericórdia in Óbidos into the Pousada da Vila;

⊗ Park Avenue building into the New York Hotel Pestana;

⊗ Former Casa de la Carnicería (meat storage warehouse) in Plaza Mayor, Madrid, into the Hotel Pestana Madrid.

⊗ Former Amsterdam town hall into the Hotel Pestana Amsterdam.

The commitment to preserving heritage and creating a diverse range of sustainable tourism hotels resulted in an overall investment of more than €30 million.

F - The social dimension of Planet Guest has developed considering the economic situation in some of the societies in which the Pestana Group operates.

The main objectives of the programme's social dimension are to improve people's living conditions and the operation of organisations supporting them. To this end, while there is still a strict assistance-based philosophy to remedy and alleviate social situations, Planet Guest has carried out or is taking part in effective development projects involving the inclusion of workers, interns and fundraising to launch initiatives.

G - Of its **Support and Relationship with the Local Community** activities, the following projects are worth noting:

⊗ **Thank you for Helping Campaign**, which involves asking guests to make a €1 donation

at check-out, which will be matched by a €1 donation from the Pestana Group, to support local charities, including Acreditar - Lisboa, Crescer Ser - Porto, Lar

Bom Samaritano - Alvor, Criamar - Madeira, AFACIDASE - Manteigas e Santa Casa da Misericórdia - Vila Franca do Campo, Açores.

⊗ **Support for CRIAMAR**, a charity set up to develop and support children and young people, is one of the Pestana Group's main areas of activity in the field of social responsibility.

⊗ **Support for the João.13 Association**, by supplying about 60 meals every Monday to homeless people in Lisbon, who are served by volunteer staff in partnership with Pedro Arrupe College Volunteers.

⊗ **Collaboration with AHP on the Hospes programme**, involving the donation of goods to a distribution centre from which they are delivered to a number of charities around the country.

⊗ Partnership with **Casa dos Rapazes** in Parede and **Casa D'Alba** in Estremoz through citizen education activities and internships for social inclusion and reintegration.

⊗ **Partnership with Kanimambo and HEALTH4MOZ**, institutions operating in Mozambique in the field of health.

⊗ Partnership with the **MAKE a WISH** Association to help children with terminal diseases make their wishes come true.

⊗ Collaboration with several bodies through the provision of Group services;

⊗ **Donation of food through Refood** and similar institutions in several establishments;

⊗ **Involvement in various charity events** (Run The Time Of Your Life Charity Race in Madeira, MAMAMARATONA in the Algarve, Pestana Race Boxing Day Race in Funchal, Charity Concert at the Pestana Palace, Charity Christmas Tree).

⊗ Partnership with **GRACE**, a pioneering non-profit association dedicated exclusively to promoting Corporate Social Responsibility.

H - The following activities in the field of **Education and Culture**:

⊗ **Partnership with EPIS - Empresários pela Inclusão Social [Entrepreneurs for Social Inclusion]**, an organisation that promotes social inclusion in Portugal. The organization focuses on empowering young people by providing education, training and employment opportunities.

⊗ **Support for the New York-based Arte Institute**, which aims to disseminate portuguese art and culture in the city and provide an inspiring intercultural space as a catalyst for an innovative artistic dialogue between the various communities of New York and portuguese artists.

⊗ Partnership with the **Deja Lu Charity Bookshop** at the Pestana Cidadela Cascais, the income of which is donated to APPT21 – the Portuguese Down Syndrome Association.

⊗ **Cidadela Art District (CAD) Project**, which comprises several exhibition spaces, including galleries, a Project Room and studios where artists can be found at work, with guests and interested people able to visit the different spaces. Multiple exhibitions and artistic creation spaces can be found at the **CAD** and there is a constant dynamic between local artists and regularly invited artists.

⊗ **Art Match**, a partnership between the Pestana Group and a businessman inspired by ARTMATCH, a successful concept in the US, which consists of a competition between artists that turns into an interactive art show to the sound of a DJ set, at the end of which the works of art are auctioned, and the proceeds donated to a charitable cause.

I - Entrepreneurship Projects include:

⊗ A collaboration with **REFUJOBS**, a project overseen by the High Commissioner for Migration which aims to enhance the professional skills of refugees and employment opportunities available within Portuguese organisations and companies.

⊗ Participation in the BlueCrow Dynamic Fund to support the Refugee programme;

⊗ Collaboration with **INCORPORA**, a Programme run by the La Caixa Foundation that seeks to address the needs of particularly vulnerable people, such as those with disabilities, immigrants, young people or victims of gender violence.

⊗ Support for **GIRL MOVE**, an organisation that contributes to social change in Mozambique by providing young Mozambican university students with an excellent education.

J - The following activities take place in the of **Corporate Social Responsibility**:

⊗ Partnership with **Health4Moz**, which provides free medical consultations to Pestana Rovuma Hotel staff and their family.

⊗ Setting up and running an office in **São Tomé and Príncipe and another in Ilhéu das Rolas** to provide free care to Pestana employees and their family.

⊗ Creation of a **School Textbook Bank**;

⊗ Agreement with **Centro Cultural e Recreativo Cruzeiro and Rio Seco**, Lisbon, to care for the children of Pestana employees during the school summer holidays.

⊗ **Volunteering Skills** provided by workers from the Pestana Group with specific skills (lawyers, accountants, etc.) who give up 1 hour of their time every week to help their colleagues.

K - As a final comment, Planet Guest affirms its desire to improve and innovate its environmental and socio-economic actions every day. This position is fully in keeping with the mission and values expressed in the Code of Conduct that

guides its delivery in all geographical destinations in which the Pestana Group operates.

Planet Guest also believes that the success of the Pestana Group stems from the implementation of a consistent and permanent strategy of seeking, selecting and investing in new and sustainable opportunities.

## Apêndice IV – Entrevista ao Diretor Geral do Hotel Olissipo Lapa Palace, Sr. Fernando Maia

**Entrevistado:** Fernando Maia

**Função do entrevistado:** Diretor Geral do Hotel Olissipo Lapa Palace

**Data:** 17 de janeiro de 2020

**Hora:** 12:00h às 13:00h

**Realizada no Hotel Olissipo Lapa Palace**

**Objetivo:** Recolha de dados

**Entrevistador**

Eu posso começar?

**Entrevistado**

Claro.

**Entrevistador**

Então, como eu lhe disse, eu estou a fazer a minha tese de mestrado na Católica do Porto. É um Mestrado de Gestão em Especialização de Controlo de Gestão e a minha tese incide sobre as práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis portugueses. Esta entrevista vem da minha *research methodology* onde eu estudei o turismo em Portugal, os hotéis em Portugal e as práticas que se fazem. Agora com estas entrevistas eu vou tentar fundamentar todo o meu estudo.

**Entrevistado**

Esquematizar a informação e a matéria.

**Entrevistador**

A primeira variável que eu queria falar consigo, das três variáveis que eu decidi falar nestas entrevistas, é, em primeiro lugar, saber o seu grau de conhecimento das práticas e políticas que se implementam, não só no seu hotel, mas como noutros da concorrência e o que eles fazem e o que não fazem? Eu queria saber um pouco sobre isso. Começando aqui primeiro, é melhor.

**Entrevistado**

Por aqui?

**Entrevistador**

Sim.

**Entrevistado**

Por aqui nós já tomámos iniciativas há muito tempo, não só no âmbito de iniciativas que aderimos através da Leading (somos um hotel Leading), mas também por decisão minha. As iniciativas são bastante abrangentes e há outras em que estamos em fase de implementação. Eu começo por dizer que nós temos em prática supressores de água nas torneiras, não só das casas de banho, mas também nas casas de banho públicas, isto é, nas casas de banho dos quartos e nas casas de banho públicas também. Isso permite-nos, em certa medida, uma redução na ordem de 20%. Nos sanitários também temos a possibilidade de fazer redução. Os reservatórios, em média, armazenam cerca de nove litros e nós conseguimos também uma redução aproximada na ordem de um litro e meio/dois litros por cada descarga. Depois disso, temos ecopontos estrategicamente colocados nos espaços do hotel e isso permite-nos fazer uma triagem logo a partir dos quartos, com critérios de seleção, e encaminhamos tudo aquilo que é lixo para os ecopontos que temos instalados nas nossas instalações.

Depois, além disso, quando eu cheguei em 2009, eu comecei com uma prática sistemática de substituição de todas as lâmpadas incandescentes e fluorescentes. Eu fiz um investimento muito grande nessa área e obviamente que o *payback* foi relativamente rápido. Nesta fase encontramos-nos já na substituição daquelas que inicialmente utilizámos.

### **Entrevistador**

Para quê em específico, eu posso saber?

### **Entrevistado**

Em leds. Nas zonas públicas, nas zonas de serviço e, inclusive, nas zonas dos balneários e nas garagens nós fizemos isso tudo. Estamos na fase de substituir, inclusive, lâmpadas fluorescentes por leds porque elas, apesar de tudo, têm um impacto ambiental muito mais positivo porque as outras têm chumbo, como sabe. Depois, temos a política de não impressão, a chamada “*no print policy on e-mails*”, porque entendemos que não vale a pena hoje um consumo de papel que consideramos desnecessário. Portanto, imprime quem quer, mas tem lá o *reminder* a convidar para não fazer isso. Além disso, temos reservas e confirmações de reservas no sistema de forma desmaterializada. Há processos que, pela sua natureza complexa, não conseguimos ter na totalidade, mas parte dele ou a grande maioria de cerca de 80% dos processos das reservas é desmaterializado, o que também já é um bom avanço, embora o nosso objetivo seja 100%, como é óbvio.

### **Entrevistador**

Claro. É para aí que caminhamos.

### **Entrevistado**

Independentemente de ser um desafio, é uma obrigação que nós temos em relação à geração seguinte.

Além disso, temos depois a possibilidade já de fazer a apresentação de faturas, em termos de *check-out*, em PDF. Se o cliente não necessitar ou não nos exigir a fatura, nós podemos enviá-lo através do e-mail para o cliente ou para o telefone/o *smartphone*. Também temos uma prática de dispensar tudo aquilo que seja misturadores, tudo o que seja *stickers*, tudo o que seja palhinhas e, inclusive, *pens*. Não temos *pens* em plástico, temos *pens* em madeira. O que é que nós estamos a fazer nesta fase e que eu lancei no Oriente? Porquê o Oriente? O Oriente é um hotel que tem 180 quartos, está no Parque das Nações, como sabe, e é o hotel que tem maior movimento. Se correr bem, eu estendo aos outros, se correr mal, eu corrijo primeiro antes de estender aos outros; é aquele que tem maior dimensão e, em teoria, terá o maior volume de dificuldades e que é o chamado “*check-in* electrónico”. Estamos nessa fase. Estamos a testar. Neste momento já é possível através do iPad, como sabe, fazer duas coisas que são fundamentais. A primeira é tomar conhecimento de forma inequívoca, ao abrigo do RGPD, de que os dados que nos são confiados são tratados e têm uma finalidade e que a pessoa em questão pode, sempre que o requeira, pedir-nos para fazermos o esquecimento dos dados que tem, salvaguardando sempre aqueles que nós não podemos de forma alguma e que estão relacionados com a prática fiscal. Também sabe disso.

### **Entrevistador**

Certo. Certo.

### **Entrevistado**

Depois, a questão das assinaturas: não é necessário já fazer isso em papel, faz-se no iPad. Estamos também a pensar, numa fase já um bocadinho mais avançada, (é aquilo que é o meu objetivo), acabar com as cartas de bar, acabar com as cartas

de restauração e com as cartas do *coffee shop* que nós temos ainda em uso mas, progressivamente, vão deixar de ter essa necessidade e, portanto, vão deixar de subsistir.

Eu não estou a mentir quando eu lhe digo que eu não sou o único a pensar desta maneira e provavelmente o seu pai ou talvez o Malik já tenha pensado. Hoje o mercado oferece-nos, com alguma facilidade, aplicações. Cada um dos nossos clientes pode perfeitamente descarregar/fazer o *download* e tem acesso a toda a informação relevante e que diga diretamente respeito ao hotel. Eu digo “informação relevante” em termos *internos* e “informação relevante” em termos *externos*. A “informação relevante em termos externos” é: independentemente da localização, são os pontos de interesse, toda a história do edifício, toda a história do bairro e toda a história da cidade que nós colocamos numa aplicação e o cliente tem acesso a isso.

**Entrevistador**

Já têm essa aplicação?

**Entrevistado**

Não temos essa aplicação. Isso é o passo seguinte.

**Entrevistador**

É o passo seguinte.

**Entrevistado**

Como vê, há toda uma esquematização e há toda uma linha de pensamento que conduz a isso.

No que diz respeito à utilização de iPads no lugar das cartas nos restaurantes e bares: oferece-nos uma vantagem que é descrever a história, por exemplo, do

vinho ou escrever a história de uma peça que seja servida, quer seja de carne ou quer seja de peixe. Tem todo um historial de informação que pode vir ali agregado se a pessoa quiser, entretanto explorar enquanto espera um pouco pela prestação do serviço.

**Entrevistador**

São “N” de coisas. Qual é a percepção que tem da concorrência? Também estão a abordar isso?

**Entrevistado**

Obviamente que estão.

**Entrevistador**

Sente isso? Eu não sei se fala com colegas da profissão?

**Entrevistado**

Falo. Obviamente, falo.

**Entrevistador**

Ótimo.

**Entrevistado**

Eu não falo tanto assim porque eu não tenho mais oportunidade. Vamos lá ver, eu não tenho muito tempo disponível. O meu tempo é todo absorvido por esta casa e pela companhia. Independentemente deste hotel, eu sou diretor da empresa. Eu sou diretor de operações e da empresa. Eu tenho muito pouco tempo, mas eu leio muito e, quando eu me encontro, eu falo, obviamente, e troco opiniões com os colegas e sobretudo com gente que está ligado ao

desenvolvimento e à IT. Portanto, as tecnologias de informação trouxeram uma lufada de ar fresco e uma revelação para dentro dos hotéis. Trouxeram, primeiro, por fora, e agora estão a entrar para os hotéis.

### **Entrevistador**

A segunda variável que eu queria falar era: quem é o maior beneficiário da adoção destas práticas? Qual é o motivo que leva um hotel a adotar estas práticas? É um serviço ao cliente mais especializado? É uma redução de custos? É a preocupação com o meio ambiente? É a responsabilidade social?

### **Entrevistado**

Há várias variáveis. Um são benéficas, do meu ponto de vista, outras não são. Em primeiro lugar, hoje há uma consciência muito crítica, sobretudo das gerações mais jovens, em relação à preservação do ambiente. Eu sou de uma geração mais velha do que o seu pai. Eu sou mais velho do que o seu pai. Eu considero-me uma pessoa privilegiada porque metade da minha vida tem sido dirigir hotéis. Eu dei o meu contributo para que houvesse uma evolução mas também beneficiei muito na evolução que foi proporcionada por terceiros e, por isso mesmo, eu sou uma pessoa privilegiada porque eu vi toda uma evolução, desde do estado em que se fazia a emissão de faturas à mão e que evoluiu para uma máquina registadora (como era uma Sweda e uma NCR) e que passámos aos computadores. Eu fui dos primeiros em ter contacto com a gestão informática. Eu trabalho com a gestão informática ou com equipamentos informáticos desde 1986, portanto, há 34 anos praticamente que eu trabalho com computadores. Porquê? Porque eu tive a oportunidade e o privilégio de trabalhar no Alfa, que hoje é o Corinthia, onde eu fui, inicialmente, diretor de *front office* e eu tinha aquilo que mais ninguém tinha neste país, que era o ICO. Era um sistema/um computador de terceira geração, tinha 500 kapabytes de memória, tinha a

memória alojada em discos duros, pareciam aqueles discos muito grandes da Tupperware mas era uma bomba.

**Entrevistador**

Na altura, sim.

**Entrevistado**

E trabalhava muitíssimo bem. Na altura eu cheguei a fazer *check-ins* naquela casa com aquela máquina de 450 clientes. Não era um brinquedo. Tinha uma rapidez de processamento que hoje talvez os mais poderosos não têm porque, entretanto, os informáticos complicaram tudo. A linguagem em que ele trabalhava era *assembly* e hoje não é linguagem coisa nenhuma, nem sequer é um dialeto, é ali uma marca de retalho. Hoje eu tenho o Host aqui.

**Entrevistador**

O Host. Sim.

**Entrevistado**

Pois, mas o Host não me convence. Antes do Host, eu trabalhei com Protel, que é melhor do que o Host. Antes de trabalhar com o Protel, eu trabalhei com o Fidelio. Em vez de ganhar, eu tenho vindo a perder, mas é o que há. É o que há, como vê. Não é que eu seja saudosista, mas é assim. Pegando no tema, eu acho que é um benefício para o cliente e a minha convicção é sobretudo esta. Hoje eu vejo por mim e hoje eu vejo pelos meus filhos e até pelos meus netos que tudo o que não estiver aqui não existe. Portanto, nós temos que nos adaptar, tal como tivemos que nos adaptar no passado e passar das NCR e das Swedas, que eram máquinas eletromecânicas, para os primeiros computadores. Nós temos que nos adaptar também para termos resposta aqui, que é ferramenta indispensável que

hoje toda a gente usa. Daí a razão por que nós temos que fazer um esforço muito grande para nos adaptarmos.

Com isso, há situações que são boas, nomeadamente os impactos positivos no meio ambiente e há, no meu ponto de vista, um impacto negativo, que é na perda da ligação que nós temos com o cliente, ou seja, a chamada interação que nós temos com o cliente. Num hotel deste nível, que é de cinco estrelas/de luxo, é proibido praticamente não ter uma boa interação e não procurar estabelecer uma relação empática com o nosso cliente. Portanto, há aspetos bons e há aspetos menos bons e o bom senso tem que prevalecer. Eu espero ter respondido à sua questão.

#### **Entrevistador**

Sim. Sim. Por fim, a minha última variável é perceber qual é o maior entrave à adoção das políticas verdes? É o custo de mudar de um material para outro? É a cultura? O comodismo? O *trained staff*? Alterações na *supply chain*? Ou a legislação?

#### **Entrevistado**

Eu acho que não é o caso da legislação. Vamos lá ver, eu tenho que ser pragmático. Eu vejo por mim. Eu tenho 67 anos e já me custa ceder a determinados desafios e a determinadas mudanças. Não quer dizer que eu não faça. Eu faço um esforço, até porque eu sempre fui muito curioso e a curiosidade em mim sempre me ajudou bastante. Essa insatisfação que a curiosidade gera é que faz muitas vezes que nós avancemos. No caso de não haver curiosidade, ficamos ali no nosso cantinho. Mas como parar é morrer, eu acho que toda a gente deve evoluir, toda a gente deve ser curioso e toda a gente deve aprender.

Eu acho que há duas barreiras maiores e são essencialmente ligadas às pessoas. A cultura organizativa e a mentalidade. O resto, faz-se. Se não se faz hoje e se não

há resposta hoje, a resposta é amanhã e se não houver resposta amanhã, há resposta no dia seguinte. Agora, ninguém consegue parar o vento com os dedos, pois não?

**Entrevistador**

Não. Pois.

**Entrevistado**

Se ninguém consegue parar o vento com os dedos, também é óbvio que ninguém vai fazer parar o progresso, nem tão pouco a afirmação de uma tendência que é cada vez maior e mais avassaladora e mais impositiva.

**Entrevistador**

Ótimo.

## Apêndice V – Entrevista ao Diretor Geral do Hotel Júpter Lisboa, Sr. Nuno Leandro

**Entrevistado:** Nuno Leandro

**Função do entrevistado:** Diretor Geral do Hotel Júpter Lisboa

**Data:** 17 de janeiro de 2020

**Hora:** 15:00h às 16:00h

**Realizada no Hotel Júpter Lisboa**

**Objetivo:** Recolha de dados

### **Entrevistador**

Eu vou preparar a minha tese e eu fiz a minha *research methodology*/a minha revisão de literatura. As minhas entrevistas depois vão combinar com a minha tese para extrair os meus resultados em função das práticas e das políticas verdes nos hotéis portugueses.

### **Entrevistado**

Ok. Será anónima, correto?

### **Entrevistador**

Sim. Sim. Sim. Em primeiro lugar, a primeira variável que eu queria falar consigo é do grau de conhecimento que tem e as práticas e políticas verdes nos hotéis em si. Em primeiro lugar, deste próprio hotel, quais são as práticas que têm ou que tentam implementar? No grupo, como é que é? As diretrizes vêm de cima? Eu queria que me falasse um pouco disso. Eu não sei se é muito abstracto o que eu estou a perguntar?

**Entrevistado**

Não. Não. Não é. Não é. Obviamente que nós em toda a parte do lixo fazemos a devida separação. Isto é, nas nossas copas e depois no final, antes da recolha, temos os contentores pelas cores e fazemos essa mesma separação. Do ponto de vista dos andares ainda não temos. Eu estou a ser sincero. Portanto, andamos a estudar qual é a melhor forma. Já pensámos que seria interessante colocarmos logo no quarto, mas no quarto por vezes o cliente às vezes...

**Entrevistador**

Na casa de banho vê-se muito. Hoje em dia vê-se muito na casa de banho por causa das toalhas e por causa da água.

**Entrevistado**

Sim. Sim. Sim. Mas eu estou-me a referir ao lixo mesmo. Ao lixo.

**Entrevistador**

Ah! Ao lixo. Ok. Ok. Ok.

**Entrevistado**

(Para mim pode ser um café? Não quer um?)

**Entrevistador**

(Não. Obrigado.)

**Entrevistado**

(Não? Obrigado.)

**Entrevistador**

O lixo. Ok.

**Entrevistado**

Portanto, isso, nós temos. Nós temos até um autocolante. Não é o que eu mais gosto, mas temos um autocolante também a sensibilizar o cliente dos riscos ambientais e que, se necessitar, nós teremos todo o gosto em trocar as toalhas e da questão dos *amenities* também. Nós mudámos a nossa política do grupo do ano passado para este ano e estamos a fazer a mudança de roupa só ao fim da terceira noite ou sempre que o cliente o solicite.

**Entrevistador**

A que se deveu essa mudança? Foi mesmo a nível de sustentabilidade?

**Entrevistado**

Exatamente. Exatamente.

**Entrevistador**

Houve uma preocupação.

**Entrevistado**

Estamos alinhados. O próprio grupo está alinhado e houve essa preocupação porque o próprio cliente nos dava esse feedback. Portanto, para estarmos alinhados e estarmos preparados... Acima de tudo, hoje em dia o cliente é cada vez mais sensível a estas temáticas. Portanto, aí, “nota 10”, na minha opinião. Eu acho que estamos a dar esses pequenos passos. Temos ainda algumas questões... Das toalhas eu já referi: portanto, temos o autocolante, e se o cliente deixar a

toalha no chão não vamos colocá-la e teremos que trocar e aí é a própria sensibilidade do cliente.

**Entrevistador**

Mas nota que há uma mudança no comportamento do cliente? Que ele põe para reutilizar e não deitam logo para o chão? Ou ainda...?

**Entrevistado**

Há de tudo. Malik, eu estou a ser sincero.

**Entrevistador**

Sim. Sim. Claro. Claro.

**Entrevistado**

Há de tudo. Portanto, eu não consigo aferir até que ponto é que estamos a ter um *feedback* positivo e que o cliente esteja a “alinhar neste jogo”.

(Obrigado. Não, não é necessário)

**Funcionária**

(Quer um copo de água?)

**Entrevistado**

(Não. Não. Não. Não é necessário. Obrigado. Obrigado Patrícia)

Relativamente aos copos nos quartos e na própria casa de banho ainda temos os de plástico. Ainda temos. Estamos aqui um pouco renitentes. Eu vou ser sincero. Eu não tenho nada a esconder. É o problema do próprio vidro nas casas de banho ou vamos imaginar que, infelizmente, alguma colega minha não limpa tão bem o quarto e fica um vidrinho daqueles microscópicos. Uma criança...

**Entrevistador**

Isso é uma preocupação. Sim.

**Entrevistado**

Eu tenho filhos e eu coloco-me sempre no lugar do cliente. Ainda não mudámos também por esta razão, Malik. Portanto, não é assim tão...

**Entrevistador**

Tão linear.

**Entrevistado**

... tão linear. É um pouco por aí. Mas, no restante, já não temos copos de plástico, já retiramos tudo. Temos copos de papel. Portanto, se for ali junto aos nossos. Daqui não se vê, mas se nos levantarmos podemos ver... Temos ali uma água aromatizada que também é uma melhoria para os clientes. Achámos que era um *plus*. Portanto, o custo do que vai estar lá dentro e que pode estar o dia inteiro e ele vai tomando o sabor e tínhamos os copos de plástico... Entretanto pensámos todos e: “vamos retirar”. Portanto, quisemo-nos antecipar também à legislação e começámos já com estas duas práticas e retirámos tudo. A mesma forma com as palhinhas. Eu sou sincero, como diretor do hotel, há tanta coisa que não conseguimos e às vezes temos que conseguir sair e trabalhar com outros olhos. A questão das palhinhas é simples: uma caipirinha ou *mojito*, por norma, vê-se sempre com duas. Eu chamei a minha equipa de bar: “porquê duas?” ... “Ah, porque sempre foi assim” ... “Está bem, mas vamos aqui todos pensar e vamos fazer duas coisas, vamos retirar as palhinhas de plástico e vamos ter outro tipo de palhinha e, segundo, nas caipirinhas e nos *mojitos* vamos colocar só uma” ... Nós temos que, aos poucos, ir demonstrando ao cliente que estamos atentos e explicar que é importante o meio ambiente e o preservarmos. Depois, os

restantes, imagine, uma Coca-Cola: a palhinha acabou, deixou de haver. Não faz sentido. Se o cliente quiser, está ali. O cliente não vai levar a mal, antes pelo contrário. Hoje em dia cada vez mais eles estão preocupados e vamos fazer. Um colega meu pergunta-me: “então e aqueles sumos e os batidos e os *milkshakes*?”. Eu disse: “meus caros, claro, como é mais grosso, aí tem que ter”. Portanto, tudo o que são *smoothies* ou mesmo os granizados aí tem que ter.

**Entrevistador**

Aí não há como fugir.

**Entrevistado**

Aí tem que ter. Aos poucos fomos mudando e a equipa está toda alinhada. Portanto, é este o nosso pequeno contributo, não só neste hotel, mas do grupo todo. Estamos a fazer essa melhoria.

**Entrevistador**

Qual é a sua percepção por parte dos concorrentes em relação a estas práticas verdes? Se eles adotam ou não adotam?

**Entrevistado**

Eu penso que quase todos nós estamos a fazer. Estamos a caminhar para isso. É a minha opinião. Eu tenho falado com colegas também. Uns estão à procura dos certificados, o que é não é fácil. Para licenciar não é fácil. É um bocado comparado com os critérios para um restaurante Michelin. (Riso).

**Entrevistador**

Eu acredito. Eu acredito.

### **Entrevistado**

É preciso toda a equipa estar muito alinhada. Se calhar, contra mim falo, mas em hotéis de menor dimensão é mais... Eu não quero dizer “fácil”, mas para começar, eu acho que é por esse tipo de hotéis (hotéis até 70 ou 80 quartos). Eu acho que é capaz de ser mais simples de implementar. Dá trabalho, obviamente, porque é mudarmos de mentalidade e é pôr a equipa toda à volta: “meus caros, este é o nosso caminho, estamos juntos, queremos fazer isto”. Portanto, eu acho que é por aí. Um dos exemplos é o Neya. O Neya foi um dos pioneiros.

### **Entrevistador**

Que se intitulou como “eco”. Sim.

### **Entrevistado**

Exatamente. Foi um dos pioneiros. Outro que eu me recordo é o Inspira de Santa Marta. O Inspira de Santa Marta é também um desses casos. É assim, nós aqui (não é desculpabilizar de forma alguma) temos 224 quartos, portanto, é um grande desafio. Mas se esse é o nosso caminho, é juntar a equipa toda e dizer “meus caros, é para aqui que queremos estar” e todos estarem cientes do que temos que fazer para o alcançar.

### **Entrevistador**

Existe alguma política mais complicada de realizar no hotel e de que gostaria? Isto não tem nada a ver com a minha tese, mas existe alguma política que gostaria um dia de ver implementada e que acha mais complicado?

### **Entrevistado**

É assim, há uma, diz respeito aos *amenities*. Fala-se muito hoje do plástico e do “*use of plastic*”, e os *amenities* acabam por ter (eu não sei se vocês nos vossos hotéis

têm) os dispensadores. Os dispensadores seria uma forma talvez de minimizarmos...

**Entrevistador**

Os doseadores?

**Entrevistado**

*Os doseadores.*

**Entrevistador**

Sim. Sim. Sim.

**Entrevistado**

De alguma forma tentar minimizar o impacto do “*use of plastic*”.

**Entrevistador**

Ou seja, é fazer um *refill* e depois...

**Entrevistado**

Exatamente. Mas, infelizmente, ainda há muito estigma, quer seja dos clientes, quer de quem está cá dentro. Eu acho que se calhar nos outros países nem tanto, mas...

**Entrevistador**

Há desconfiança?

**Entrevistado**

Do que está a ser lá colocado. Uma coisa é (desculpe o termo) como a água do minibar: você ouve o baralho “*track*”. Outra coisa é abrir um *amenity* onde sente a pressão e consegue abrir e outra coisa é “*boom, boom*” no doseador. Portanto, eu acho que isso pode ser...

**Entrevistador**

Um caminho a seguir?

**Entrevistado**

Pode ser esse caminho. Depois, não é muito bem visto nem em quatro ou cinco estrelas. Alguns dos cinco estrelas estão a caminhar para aí, mas aí acaba por ser um pouco os de cinco estrelas de cadeia. Um exemplo: há pouco tempo eu estive no Six Senses no Douro. O Six Senses no Douro utiliza a própria reutilização dos sabonetes. A minha mulher no outro dia estava-me a perguntar: “o que é que vocês fazem aos sabonetes?”. Eu disse: “não fazemos nada”. Não fazemos nada porque o custo para tratar esses sabonetes... Tem que haver, para já, todo um foco de uma equipa e termos dispensadores para depois colocarmos esses ditos sabonetes e alguém vir levantar esses mesmos. Portanto, também não é fácil. Acho que poderá, na minha humilde opinião, também ser um pouco esse o caminho.

**Entrevistador**

A segunda variável é: quem é o maior beneficiário da adoção destas políticas? Qual é o motivo que levam a adotar estas políticas? É o serviço ao cliente? É uma redução de custos? “Redução de custos”... Eu percebo que as políticas acarretam custos, porque mudar o plástico para papel é mais caro, mas a longo prazo pode haver aqui qualquer coisa que reduza o custo, mesmo que seja com a energia ou

com a água. É o meio ambiente? É uma responsabilidade social? Ou se é mesmo para a redução dos custos? Qual é o melhor benefício aqui?

### **Entrevistado**

Eu acho que o maior benefício é que os beneficiários somos todos nós. Acima de tudo é isso. Eu tenho duas filhas. Eu tenho uma com dezasseis anos e eu tenho uma de treze. Existe uma preocupação já nesta geração. Eu vejo nelas essa preocupação. Portanto, já é inculcido não só por nós, “pais”, mas também pelo próprio *environment* e já estão muito formatadas. Se calhar no tempo dos nossos avós era totalmente diferente, mas paulatinamente eu acho que estamos a caminhar para lá. Portanto, beneficiários, acho que somos todos. A nível de sustentabilidade e de *awareness*, eu acho que sim, eu acho que é importante. O cliente cada vez mais valoriza as boas práticas que as unidades hoteleiras tenham. Isso é notório.

### **Entrevistador**

Voltando ao que estava a dizer dos nossos avós, na última entrevista que eu tive com um diretor de hotel ele estava-me a dizer: “antigamente fumava-se em todo o lado, até no hospital, e hoje em dia já não”. Ou seja, há esta evolução, mesmo que seja aos poucos. Há a consciencialização mesmo da geração mais jovem e no futuro será ainda mais. Ele estava a dizer que no futuro não há de haver esta preocupação da sustentabilidade porque isto vai ser ponto assente.

### **Entrevistado**

Sim. Nem se falará nisso porque já estará enraizado.

**Entrevistador**

Não fará sentido não haver. Por último, a minha terceira variável é: qual é o maior entrave à política das práticas verdes? É o custo? É a cultura? O comodismo? O *trained staff*? Alterações na *supply chain*?

**Entrevistado**

Sinceramente, Malik, devemos começar pelo início e o início, na minha humilde opinião, é o legislador muitas vezes legislar sem se aperceber dos próprios impactos que pode ter na cadeia e quando eu digo “na cadeia”, é com todos os *stakeholders*.

Eu vou dar um exemplo. A questão da lei da beata, desculpe o termo, mas eu acho que é um absurdo e acho que é ridículo. Vão multar as unidades hoteleiras e os restaurantes e somos nós que temos que estar preocupados, até a um metro, a andarmos a apanhar as beatas do chão, quando as pessoas na rua...

**Entrevistador**

Que nada têm a ver com o hotel...

**Entrevistado**

Que nada têm a ver e que passam por aqui...

**Entrevistador**

Sim. Sim. Sim.

**Entrevistado**

Eu não sou fumador, nem sou anti-fumadores, mas...

## Entrevistador

Quem passa...

## Entrevistado

Vão passar aqui pessoas à porta e as pessoas mandam para o chão e mandam pastilhas para o chão e vão multar os restaurantes e as unidades hoteleiras porque somos nós que temos que ter essa responsabilidade? Desculpe, eu acho que é ridículo. Portanto, eu acho que, acima de tudo, deveriam ouvir todos. “Ok, nós gostaríamos de fazer isto, acham que faz sentido?”. Eu não vou contratar mais uma pessoa para estar lá fora a apanhar beatas. A mão-de-obra é cara. Nós não estamos num país, com todo o devido respeito, como um Brasil ou como uma Ásia (a zona asiática) onde a mão-de-obra são *peanuts* e acabam por ter um ratio de *staff* para o cliente de “1 para 4”. Sim, eu tenho colegas meus que estão na Ásia em hotéis *ultra luxury* que têm 100 clientes e têm 400 empregados! Porquê? Acima de tudo é o *service* e acima de tudo o cliente está a pagar e também porque a mão-de-obra é barata, convínhamos.

Portanto, eu acho que todos temos a ganhar com a redução de custos. É preciso termos muito cuidado, porque o aumento de custos vai ser sempre para quem gere a empresa e vai ser sempre para a indústria. A não ser que o legislador, uma vez mais, venha dizer: “meus caros, vocês se utilizarem essas medidas, ao final do ano comprovem que as utilizam, comprovem que compram produtos certificados, etc.”. É tudo muito bonito.

Ouve-se muito hoje em dia em produtos biológicos e em produtos certificados. E o que é isso? Os chefes e os restaurantes têm a sua horta? Ainda ontem eu estava numa Escola de Hotelaria e de Turismo a representar o Grupo Júpiter. Eu lancei o desafio, (eu fui um pouco malicioso), e perguntei: “Os restaurantes Michelin têm um espaço de uma horta? As hortas são suficientes?”. No ciclo de produção, você não planta e passado uma semana já estão a cair os frutos, portanto, demora.

Enquanto isso, vai ser o chefe de cozinha que vai a andar às amoras? Temos campos suficientes para fazer isto? Desculpe o termo, mas é um bocado “para inglês ver” quando se fala em “horta do chefe e temos ali os coentros, a salsa, o basil e tudo isso”. É um bocado *story telling*, na minha humilde opinião e vale o que vale.

Voltando aqui à sua terceira variável. Eu acho que todos temos a ganhar, sem dúvida, mas é preciso todos estarmos de braço dado e todos estarmos alinhados. “É para aqui que vamos”, ok, mas como é que vamos todos?

**Entrevistador**

Sente que há dificuldade no *trained staff*?

**Entrevistado**

*Train...?*

**Entrevistador**

Do *staff* para esta direção e para uma mudança de mentalidade?

**Entrevistado**

Agarrando no exemplo que deu há pouco do “fumar”. Eu acho que aos poucos vamos caminhando para lá. Portanto, é explicar quais são as boas práticas. É aqui que temos que fazer. “Ah, mas fazia-se antes...”, “É verdade, mas não é esse o nosso caminho; o nosso caminho é para ali e não é para ali”.

**Entrevistador**

É isso mesmo.

## **Entrevistado**

É preciso estarmos todos alinhados e depois é o dia-a-dia: *repeat, repeat, repeat*. Às vezes as minhas filhas dizem que eu estou sempre a dizer a mesma coisa. É verdade, mas eu também não tenho que estar sempre a dizer a mesma coisa. Portanto, “meus caros, somos todos a ter que levar o barco, senão não mexe”. A brincar, a brincar, aqui eu tenho 130 pessoas ao meu encargo, mais o cliente interno e mais o cliente externo, portanto, tudo isto somado, eu posso ter 600 pessoas aqui dentro de casa. É muita coisa.

## Apêndice VI – Entrevista ao Diretor Geral do Hotel DoubleTree Hilton Lisboa, Sr. Gonçalo Sousa

**Entrevistado:** Gonçalo Sousa

**Função do entrevistado:** Diretor Geral do Hotel DoubleTree Hilton Lisboa

**Data:** 17 de janeiro de 2020

**Hora:** 17:00h às 18:00h

**Realizada no Hotel DoubleTree Hilton Lisboa**

**Objetivo:** Recolha de dados

### **Entrevistador**

Eu queria começar a nossa entrevista. Eu tenho aqui três variáveis que eu gostava de abordar. A primeira variável seria o seu grau de conhecimento das políticas verdes que são praticadas. Quais são as políticas que vê mais importantes num hotel? Por exemplo, temos a parte da água, temos a parte da eletricidade, a parte dos materiais de roupa e de cama, que são lavados na lavandaria. O que acha que são mais importantes?

### **Entrevistado**

São todos importantes. São todos importantes, na minha opinião. Nós temos é dividido em diferentes capítulos. Nós temos uma abordagem na Hilton que se chama “*travel with purpose*” e que tem uma série de compromissos até 2030. Dentro dessa *big umbrella* que é “*travel with purpose*” nós temos várias áreas em que atuamos, nomeadamente, por exemplo, na reciclagem do sabão/sabonete. Também temos na redução do desperdício da água e na redução de energia e, para isso, temos uma ferramenta, desde 2009, que se chama “LightStay”. Aliás, eu depois vou-lhe dar um *link* do nosso *site*.

### **Entrevistador**

Ótimo. Agradecia.

### **Entrevistado**

Nós temos um *site* especificamente para esta área da sustentabilidade e da parte ambiental, que é o “*corporateresponsibility.com*”. Eu já lhe dou o *link* porque eu acho que é importantíssimo e tem lá tudo. Portanto, por muito que possa registar aqui, eu acho que depois esse apoio, em termos de material, vai ser muito importante para si.

De facto, nós somos inovadores. A Hilton é inovadora não só pelo facto de ser uma das empresas do PSI 20 ou das empresas cotadas em bolsa ligadas à hospitalidade, portanto, à parte dos serviços de hotelaria, mas é a que é mais vezes nomeada e premiada como o melhor lugar para se trabalhar (“*best place to work*”). Portanto, nesse contexto, nós tentamos fazer com que tenhamos uma responsabilidade ambiental sustentável e social. “Ambiental” porque temos uma responsabilidade acrescida. Por exemplo, não usamos plásticos. Por exemplo, nas salas já abolimos tudo o que era plásticos. Entretanto as palhinhas de plástico também já não usamos. Há uma série de coisas que abolimos totalmente em termos de plástico. Temos de facto, imensas ferramentas, como a *Aguardio*, por exemplo, que é uma...

### **Entrevistador**

O...? Desculpe?

### **Entrevistado**

*Aguardio*. É uma *app* desenvolvida por uma empresa dinamarquesa que é colocada na casa de banho e regista o tempo do banho/do duche e depois tem uma ligação a um pequeno mapa do mundo onde provoca o impacto que aquele

banho está a ter. Portanto, é mais de *awareness* em termos de consumo de energia e de consumo de água.

**Entrevistador**

E têm aqui no hotel?

**Entrevistado**

Temos. Temos aqui no hotel. Temos aqui no hotel naquela que chamamos “*new wing*”.

**Entrevistador**

A “nova ala”?

**Entrevistado**

A nova ala. Nós utilizamos essa nova ala para fazer uma série de experiências também.

**Entrevistador**

Ótimo. Eu desconhecia.

**Entrevistado**

É muito giro. É uma ferramenta muito gira. Depois, temos todo o tipo de consciencialização a nível do nosso dia-a-dia em termos de operação. Por exemplo, eu vou-lhe dar um pequeno exemplo, porque são muitos. Por exemplo, nós trabalhamos muito perto com o mercado aqui em frente, o Mercado 31 de Janeiro, e todo o peixe que nós compramos só compramos se houver de facto uma preocupação com a economia local. Ou seja, se foi pescado por rede, se foi pescado por anzol, se é uma pesca artesanal, se é uma pesca industrial, se ajuda

e se tem um impacto na economia local ou se não tem um impacto na economia local. Portanto, isso é uma coisa que eles já sabem que nós fazemos. É um pequeno exemplo. Há muitas outras coisas que nós fazemos até no âmbito do *care*, que é uma coisa que não tem nada a ver com a parte do ambiente ou da sustentabilidade e é a parte que tem a ver com ajudar a comunidade local (“*giving back to society*”). Em conjunto com o *care*, com essa comunidade que nós temos, com o presidente. Eu não sou o presidente. É um *team member*. É muito giro. Portanto, tem muito um *bottom-up approach* nesse aspeto. Fazemos eleições todos os anos e, portanto, normalmente é um presidente diferente todos os anos. Eu volto a dizer, não precisa de ser um *head of department* ou um GM, pode ser um *team member*.

#### **Entrevistador**

Desde que tenha o empenho.

#### **Entrevistado**

Pode ser uma pessoa que trabalha na copa ou nos andares ou na parte da manutenção. A pessoa que está como presidente agora é uma pessoa que veio do *front office* e agora está a substituir a nossa PA administrativa que foi de baixa de maternidade. Portanto, é uma pessoa/um jovem que tem uma força imensa.

#### **Entrevistador**

É o empenho. É o tal empenho.

#### **Entrevistado**

É isso o que precisamos.

**Entrevistador**

Diga-me uma coisa, só um à parte. Estas ideias são diretrizes que vêm da marca ou foram ideias vossas?

**Entrevistado**

Algumas são diretrizes que vêm da marca e outras são ideias que vêm do hotel ou de outros hotéis que depois entretanto são aplicadas como *best practices*. Por exemplo, nós tivemos uma que surgiu daqui e que está a ser utilizada por muitas pessoas, que é o “*easy serve*”, e que é aquilo que normalmente se vê nas esplanadas. Sabe? Aquele que toca para chamar...

**Entrevistador**

Para chamar ou para pedir a conta. Sim. Sim. Sim. O que tem aqueles três botões. Exatamente.

**Entrevistado**

Exatamente. Mas nunca foi adaptado para reuniões. Nós fizemos uma adaptação com a marca para adaptar isto a salas de reuniões porque há reuniões que são confidenciais e são à porta fechada e, portanto, nada melhor do que uma tecla para aparecer o Aladino com a lâmpada e realizar o desejo e não através do telefone, apesar de termos telefone também. Portanto, há imensas coisas que vêm da marca e há outras iniciativas que são desenvolvidas e testadas pelos hotéis.

**Entrevistador**

Há uma boa aceitação por parte da marca? “Temos esta ideia e queremos experimentar”?

**Entrevistado**

Ótima aceitação. É testada. Não é qualquer ideia que é implementada.

**Entrevistador**

Sim. Sim. Sim. Claro. Claro.

**Entrevistado**

Nós somos uma empresa americana cotada em bolsa e, portanto, temos que ter algum cuidado com todas estas questões.

Voltando ao ambiente, eu acho que nós estamos a fazer imensas iniciativas, mesmo a nível, por exemplo, da parte do desperdício alimentar também. Estamos a fazer muito a esse nível. Trabalhamos com a Desperdício Zero e com a Refood para ajudar no desperdício e transformá-lo em algo que possa ser relevante para a comunidade. Por regra, pelo HCCP e pelas medidas de autocontrolo, aquilo que normalmente já é produzido não pode ser dado porque tem riscos para a saúde pública.

**Entrevistador**

Sim. Sim. Sim. Sim. Nem para os próprios funcionários. Exato.

**Entrevistado**

Nem para os próprios funcionários. Mas há outras coisas que nós podemos fazer. Portanto, trabalhamos com a Desperdício Zero e com a Refood a esse nível. Com a Refood temos uma coisa ainda muito gira que é: alimentamos uma família de oito pessoas que não sabemos quem são, mas todos os dias damos pequeno-almoço, almoço e jantar. Todos os dias.

**Entrevistador**

Eles é que fazem essa gestão?

**Entrevistado**

São os voluntários que vêm cá e depois vão entregar à família. Nós não sabemos que família é. Não sabemos. Não fazemos ideia. Até pode ser uma família de classe média que enfrentou situações de despedimentos ou qualquer coisa, não necessariamente sem-abrigos.

**Entrevistador**

Sim. Sim. Sim. Eu estou a perceber. Eu estou a perceber.

**Entrevistado**

Pode ser um pouco de tudo. Nesse *site* que eu vou-lhe passar depois... Eu posso-lhe dar já, é: "[www.cr@hilton.com](http://www.cr@hilton.com)". Aí tem a informação toda. Aí engloba não só as preocupações com o ambiente, não só as preocupações com a parte da sustentabilidade e não só as preocupações sociais, por exemplo. Temos uma série de ações e um plano de ação até 2030 para fazermos a diferença na nossa pegada, digamos assim. Muitas. Muitas.

**Entrevistador**

Então a nível de políticas no *site* eu posso aprofundar mais. Diga-me uma coisa. Qual é o conhecimento geral que tem da parte da competição utilizar estas práticas? Conhece algum outro hotel que utilize práticas que vocês não utilizam? Se eles não utilizam, tentam aplicar?

**Entrevistado**

Aqui em Portugal?

**Entrevistado**

Sim. Aqui em Portugal, não necessariamente. Eu sei que alguns hotéis têm como *flagship*/bandeira...

**Entrevistador**

Eco-resorts e...

**Entrevistado**

Eco-resorts e não sei que mais.

**Entrevistador**

Sim. Sim.

**Entrevistado**

Temos, inclusivamente, alguns como o Neya que se intitula como *eco-friendly*. O Inspira de Santa Marta também tem uma bandeira com preocupações de sustentabilidade ecológica. Eu não sei exatamente o que é que eles fazem, mas eu julgo que têm, por exemplo, painéis fotovoltaicos e eu penso que poderão reutilizar as águas pluviais, portanto, as águas das chuvas. Há outras práticas, sim, que nós estamos a estudar para poder trazer para aqui. Por exemplo, eu vou-lhe um exemplo. A primeira fase do projeto foram 139 quartos e a segunda fase foi ampliar para mais 21 e agora temos uma possibilidade... Isto é *off the record*. Apesar de estar a gravar, ainda não é oficial para fora. Vamos crescer mais 70 a 80 quartos com um novo edifício que vai crescer aqui ao lado, ao lado da garagem, na Almirante Barroso, e que se vai juntar a este. Portanto, vai ficar uma unidade bastante grande.

**Entrevistador**

Vai ficar um marco aqui.

**Entrevistado**

Em termos de quatro estrelas, vai ser um marco importante aqui na cidade. Isto para lhe dizer: como vai ser um edifício construído de raiz, há muitas possibilidades de desenvolver aí outras soluções que neste momento, por via de termos as coisas já estruturadas e por via de ser muito complicado de implementar aqui num edifício já existente, no outro certamente vão ser tidas em conta. Portanto, eu posso-lhe dizer que pelo menos eu estou muito sensível a esses detalhes todos e, portanto, certamente uma das prioridades é ter isso em conta no próximo projeto, além de todas as outras que já estão a ser levadas a cabo. Nós temos tantas, tantas, tantas: redutores nos chuveiros, luzes leds, tudo o que seja reciclagem. Em termos de, inclusivamente, ar condicionado e temos um sistema de poupança de energia com as horas de ponta *super vazia*, acumulando energia mais barata durante a noite e libertando durante o dia. Há uma série de coisas que nós fazemos. São muitas coisas. Eu acho que o ideal seria, de facto, o Malik ver o *site*.

**Entrevistador**

Sim. Sim. Sim.

**Entrevistado**

Esse *site* tem toda a informação e, como é óbvio, é um site oficial. Muitas dessas iniciativas já estão a ser implementadas neste hotel. É até 2030, mas muitas delas já estão.

**Entrevistador**

Esse é o objetivo? Até 2030 ter todas?

**Entrevistado**

Esse é o objetivo: até 2030 ter tudo implementado.

**Entrevistador**

Ok. Ótimo. Sente que a adoção de práticas traz uma vantagem competitiva ao hotel ou “nós temos uma preocupação com isto, no entanto não nos traz nenhuma vantagem competitiva em relação aos outros”? Vocês ou qualquer hotel, se isso traz alguma vantagem?

**Entrevistado**

Eu acho que torna o produto mais *sexy* e mais atrativo, digamos assim. Se o Malik puser um hotel que não se preocupa minimamente com questões ambientais ou com questões futuras e outro hotel que preocupa-se com a sustentabilidade e com as gerações futuras... Eu acho que se eu tiver que fazer uma reunião ou se tiver que reservar um quarto, exatamente com os mesmos *facilities* e com o mesmo tipo de oferta, eu vou reservar aquele que mostra mais cuidados com as gerações futuras. Portanto, é preservar o nosso planeta e as gerações futuras. Eu acho que sim, em termos de ser um produto mais apetecível, mais simpático e mais atrativo, sem dúvida. Se com isso conseguimos melhor *performance* financeira? Não necessariamente.

**Entrevistador**

Ok. Sim. Sim. Sim. Eu percebo.

**Entrevistado**

Às vezes até é pior porque tem custos.

**Entrevistador**

Tem custos. Em relação às práticas...

**Entrevistado**

Desculpe interromper. Mas compensa com todos os *shadings* que fazemos a nível de energia.

**Entrevistador**

Sim. Claro. De outra forma também não era viável, apesar de...

**Entrevistado**

Claro. Claro.

**Entrevistador**

Em relação às práticas e políticas, há alguma mais complicada em realizar e de que gostava? Isto é só a título de curiosidade. Se não tiver, também não...

**Entrevistado**

Aquilo que eu gostava de realizar, de facto, era poder, por exemplo, ter melhor eficiência térmica neste edifício e que não temos e que vamos tentar conseguir com o próximo. Não é só a nível dos equipamentos para aquecer e para produzir energia e para guardar energia e para desperdiçar menos energia, é essencialmente também dos materiais. Aqui, infelizmente, alguns materiais de construções não foram tidos em conta e perdem muita eficiência térmica. Depois, como é óbvio, no futuro edifício se calhar poderemos fazer uma integração de

tudo o que seja de aproveitamento de outras energias renováveis que este hotel não tem em completo.

### **Entrevistador**

Em relação à segunda variável que eu decidi pôr: quem é o maior beneficiário desta adoção? São os clientes? É o hotel? É um melhor serviço ao cliente? É uma redução de custos? É uma redução de desperdício? É o objetivo de atrair novos clientes/um novo segmento? Quem é o maior beneficiário?

### **Entrevistado**

São todos. São todos, a começar pelo ambiente. São todos, porquê? Isto de certa forma acaba por ser uma consciencialização de todos, não só dos clientes, mas dos nossos parceiros de negócio e também dos nossos colaboradores. Eu dou-lhe um exemplo. Por exemplo, eu tenho ecopontos em casa para a separação de todo o lixo. Os meus filhos cresceram com isso. Ao ser uma coisa lógica para eles e saberem exatamente as cores e o que fazer e ter esse civismo e essa responsabilidade social, acaba por depois não ser nenhum esforço no futuro. Isto eu quero transpor para o que me está a perguntar. Ou seja, se nós começarmos a fazer isto, daqui a pouco tempo isto vai ser uma coisa normal e, portanto, vai ser anormal não fazer, não é? Há muitos anos era normal fumar em todo o lado. Fumava-se em todo o lado, até nos hospitais.

### **Entrevistador**

Pois era. Nos centros comerciais e em todo o lado.

**Entrevistado**

Até nos hospitais, Malik, fumava-se! Hoje em dia se fumar num restaurante ou se fumar numa repartição pública até à porta se calhar há pessoas que não gostam, não é?

**Entrevistador**

Exatamente.

**Entrevistado**

Portanto, há uns anos atrás isso era perfeitamente normal e agora não é. Porquê? Por via do desenvolvimento e do conhecimento dos males que isso faz à saúde pública, não é? Portanto, eu acho que se todos adoptarmos e estivermos alinhados nesta preocupação e “obsessão”, digamos assim, daqui a 5 ou 10 anos...

**Entrevistador**

Vai ser uma coisa normal.

**Entrevistado**

Isto o que estamos a falar, para mim, é obrigatório e é automático, não é? Por isso, eu acho que é bom para todos, mas em primeiro lugar, como é óbvio, para o nosso planeta porque se não fizermos nada...

**Entrevistador**

De outra forma não...

**Entrevistado**

Agora fizemos o nosso *kick-off*. Fazemos um *kick-off* todos os anos fora do hotel com os colaboradores, a nível de *head of department*, diretores e supervisores e segundas linhas. Com os outros, em princípio não é possível levar toda a gente. Este ano fizemos na Serra da Estrela.

**Entrevistador**

Eram quantas pessoas?

**Entrevistado**

Éramos vinte e dois. Escolhemos a Serra da Estrela e tínhamos programado um *team-building* na neve no dia seguinte, etc., e não havia neve em janeiro! Eu estou a dizer na torre lá em cima! Não havia um ponto de neve! Não havia um ponto de gelo! Isto é de preocupar!

**Entrevistador**

É preocupante.

**Entrevistado**

Isto é muito preocupante! Eu não estou a falar: “ok, não caiu neve”. Não. À temperatura que está há muitos anos... Eu lembro-me desde miúdo que na Serra da Estrela no ponto mais alto havia sempre gelo! Mantinha sempre gelo/uma camada branca! Não havia! Estava tudo seco! Não havia nada! Isto é preocupante. Portanto, o aquecimento global dá-se por via destas más práticas e desta falta de consciencialização e por isso é que eu acho que todos temos um papel muito importante a desempenhar. Por isso é que eu estou a dizer que é bom para todos, mesmo para aqueles que não ligam. Se o Malik não ligar e se eu

fizer isso e se eu sou seu amigo, acaba por me acompanhar mais cedo ou mais tarde. É uma questão de persistência.

**Entrevistador**

Voltando à pergunta. Qual é o melhor motivo...

**Entrevistado**

Um minuto, máximo, está bem?

**Entrevistador**

Pronto. Eu vou passar ao seguinte. Qual é o maior entrave à adoção de políticas verdes? É a última variável.

**Entrevistado**

Por exemplo, agora o maior entrave, com a abolição total do plástico, é a falta de materiais que possam substituir o plástico neste momento.

**Entrevistador**

Portanto, problemas na *supply chain*?

**Entrevistado**

É, de certa forma. Eu acho que é mais na *supply chain* do que propriamente em tudo o resto.

**Entrevistador**

Ou seja, o custo, a cultura, o comodismo...? Alguns desses...?

**Entrevistado**

Como é óbvia, tem a ver com o *supply chain*. Ou seja, os artigos que estão no mercado são muito caros e, portanto, torna-se insustentável para nós. Agora está a ser investigado uma coisa de folha de palmeira e de bananeira. É baseado na folha de palmeira e de bananeira. Eu não sei. Há muitos produtos que estão a ser feitos com base nisso. Vamos ver.

**Entrevistador**

Então é esta alteração ao *supply chain* e o preço de novas soluções?

**Entrevistado**

Eu acho que sim. Essencialmente é isso. Essencialmente é isso.

**Entrevistador**

Ok. Muito obrigado.

## Apêndice VII – Entrevista ao Diretor Geral do The Boutique Hotels Figueira, Sr. Paulo Pinto

**Entrevistado:** Paulo Pinto

**Função do entrevistado:** Diretor Geral do The Boutique Hotels Figueira

**Data:** 04 de fevereiro de 2020

**Hora:** 12:00h às 13:00h

**Realizada no The Boutique Hotels Figueira**

**Objetivo:** Recolha de dados

**Entrevistado**

Nós, atualmente... Eu já posso?

**Entrevistador**

Já. Já. Já.

**Entrevistado**

Nós, atualmente... A nível de gestão ambiental e de ecologia, como sabes, desde que abrimos na Figueira sempre fomos *paperless*, utilizamos o mínimo papel possível. Até os nossos próprios DND (“*do not disturb*”) dos quartos não existem em papel, são electrónicos: por dentro clicas e fica verde e podem entrar para fazer o quarto e com o vermelho não entram (é o “não incomodar”). Nos quartos não temos absolutamente papel nenhum. Os conteúdos estão todos na televisão para minimizar os papéis. A única coisa que temos em papel nos quartos são os menus do restaurante porque mudam com alguma frequência. Não é que não se possam mudar na televisão também, mas o que é que acontece? O cliente, ainda hoje, gosta de ver o menu. Quando está no quarto, em vez de estar na televisão

com o comando e com as setinhas para a esquerda e para a direita, gosta de agarrar no menu e ver o menu e ver o preçário e tem os contactos e depois liga. Atualmente, é o único papel que temos nos quartos, na Figueira. Temos informação nos quartos também alusivos à ecologia: “*save the planet*” e “*save water*”. Temos uns dísticos colados nos vidros para o cliente...

### **Entrevistador**

Para ter uma alusão e para sensibilizar.

### **Entrevistado**

Para sensibilizar um bocadinho o cliente. “Porque é que eu vou estar a lavar os dentes de torneira aberta e a água a correr?”. É muito frequente uma pessoa deixar a torneira a correr enquanto lava os dentes, por exemplo. É um exemplo. Temos informação também por causa das toalhas: se não quiserem deixar as toalhas para lavar, se não for preciso lavar, deixam penduradas e se for para lavar deixam no chão ou dentro da cabine do duche ou dentro da banheira, consoante o caso. Agora, atualmente, nos hotéis todos vamos acabar com o plástico. Vamos minimizar ao máximo o plástico. Vamos deixar de ter garrafas de água. As garrafas de água com gás, assim que acabar o stock, não mandamos vir mais. As de água mineral, já temos uma empresa que nos vai fornecer garrafas em vidro, como temos nos restaurantes. Vamos ter uma máquina própria que filtra a água e metemos nessas garrafas.

### **Entrevistador -**

Desculpa. Estavas a dizer...?

## Entrevistado

Eu posso continuar? Pronto. Eu estava a falar da situação das águas. Já temos uma máquina para cada hotel e a água é filtrada e é servida em garrafas de vidro. As garrafas depois são lavadas, enchemos novamente, pomos a tampa e metemos o selo. Vamos minimizar imenso o impacto de plástico e vamos reduzir imenso o consumo de plástico.

Estamos atualmente a ver alternativas também para os chinelos. Os chinelos são de borracha mas é uma borracha muito fininha e estamos a ver alternativas mais ecológicas para os chinelos. Já arranámos uma solução para os sacos higiénicos das senhoras (aqueles sacos de plástico...). Arranámos uma solução em papel e já estamos a meter nos hotéis em papel. Temos em cima da mesa uma empresa que fornece sacos também ecológicos em papel para substituir os sacos da lavandaria, porque aqueles sacos também são de plástico, para o cliente meter lá a roupa. Nós já trabalhamos com uma empresa que nos fornece os *amenities* (os champôs e os amaciadores) e tudo já é ecológico e é biodegradável. Inicialmente, na Figueira, quando começámos, havia uma linha que era 100% ecológica e com a qual nós começámos. As embalagens eram feitas de uma pasta de milho e eram biodegradáveis. Eram mandadas para o lixo e aquilo era biodegradável. Entretanto essa linha acabou. Não teve muita aceitação por uma questão de preço. O produto era maravilhoso. O cheiro/os aromas eram muito bons, mas era caro. Aqui em Portugal, éramos o único hotel que tinha. Era uma linha francesa que tínhamos, mas a linha acabou. Ficou descontinuada e tivemos que adaptar outro tipo de *amenities*: os ecológicos a nível de produto em si, mas não a nível de embalagem. As próprias empresas de *amenities* já estão também a mudar e estão com outra visão para arranjar suportes mais ecológicos e biodegradáveis e para que não seja só o produto e seja também a embalagem em si e reduzir o plástico, principalmente.

**Entrevistador**

Eu também queria perguntar então... Falaste do preço. Qual é que achas que é o maior entrave para os hotéis adotarem políticas e fazerem estas práticas de gestão ambiental? É o preço?

**Entrevistado**

Eu acho que é o valor. Eu acho que é o valor. Por muito que se queira, atualmente, é assim, ainda não há muitas alternativas em certos produtos. Estamos a falar dos *amenities*. Comparas um *amenity* normal que pode ser ecológico (que é o nosso caso) mas que a embalagem não é com um 100% ecológico e os preços disparam. Sabes que é muito importante o custo, qualquer que seja a unidade e qualquer que seja o negócio, não é?

**Entrevistador**

Exatamente.

**Entrevistado**

Eu acho que, por muita vontade que as empresas tenham, que é o nosso caso, às vezes o fator preço tem muito peso. Eu acho que é o que tem mais peso. Tem que ter qualidade também. Às vezes também sacrificam um bocadinho a qualidade nos produtos ecológicos. Conseguimos perceber isso até na própria alimentação. Os produtos biodegradáveis, por exemplo, têm um custo muito mais alto e às vezes não têm tão bom aspeto e não têm tão bom sabor. Sabemos que fazem melhor à saúde, mas a pessoa acaba, pelo preço... “É pá, eu vou pagar por um quilo de maçãs € 5,00, quando eu tenho maçãs com melhor aspeto...”. Ainda que seja um produto melhor ou que faça menos mal e seja menos nocivo para a saúde, eu acho que o fator preço pesa muito, até na própria carteira. O mesmo se põe para os hotéis, o que é o nosso caso.

A nível de roupa, já temos tudo 100% algodão, desde sempre. A roupa é excelente. Isso, sim, é um investimento muito grande. O conforto dos hotéis está na cama, não é? Aí já estamos dentro do que é... Começámos lá em baixo, em vez de termos sacos de lavandaria, tínhamos uns sacos de pano, mas também não funcionou e agora vamos avançar para o papel biodegradável.

O nosso papel higiénico é ecológico. O papel higiénico tem cor castanha. Isso, desde sempre, desde da Figueira e mantivemos. O papel é castanho e não é tão macio. As pessoas têm muita vontade de avançar com a parte ecológica e a parte biodegradável e tudo mais, mas o papel acaba por não ser tão suave porquê? Porque não leva aquele último tratamento de choque que o passa a branco. O papel é uma pasta das árvores e não sei quê. O último tratamento que o faz passar a branco e que lhe dá aquela suavidade, o nosso não tem. Porquê? Porque é uma terapia de choque e os produtos que usam são muito nocivos para as águas e para o ambiente. O nosso papel acaba por não ser tão macio, mas é um produto ecológico. É mais ecológico do que o papel branco ou colorido que se veem às vezes nos hotéis. Não é tão engraçado e não é tão... Visivelmente é castanho e depois tu mexes e é assim um bocadinho mais rugoso, mas é porque é ecológico. Portanto, cada vez se fala mais, e ainda bem, mas ainda há alguma dificuldade das pessoas em aceitar.

**Entrevistador**

Ainda há muitos passos para...

**Entrevistado**

Ah, sim! Sem dúvida. Sem dúvida.

**Entrevistado**

A nível de ecologia eu acho que...

**Entrevistador**

Quem é que tu achas que é o maior beneficiário destas políticas? É o hotel com a imagem? É o cliente com a consciencialização?

**Entrevistado**

Eu acho que é o hotel. Neste caso é o hotel porque consegue cativar clientes cada vez mais. Cada vez mais a ecologia está em voga. Eu acho que é o hotel, sem dúvida. O cliente também, porque acaba por se sentir confortável, mas em primeiro lugar, o hotel. Quem lucra com isto é o ambiente, ao fim ao cabo, não é? Mas eu julgo que é o hotel, sem dúvida.

**Entrevistador**

Tens noção se os outros hotéis da concorrência também praticam estas políticas? Se estás atento ao que eles andam a fazer? Se é costume no meio falarem sobre isso?

**Entrevistado**

Eu vou ser sincero: não. Em relação aos outros hotéis, eu estou por fora, a nível de ecologia. Eu sei que as empresas fornecedoras, sim, cada vez mais estão mais atentas. Portanto, eu parto do princípio que há procura por parte dos hotéis porque as empresas já estão a mudar. As empresas que fornecem, principalmente, estão a mudar radicalmente com produtos mais ecológicos, a nível de tudo. Acabar com o plástico, para já, é o ponto principal, e depois vem a parte ecológica dos biodegradáveis. Portanto, eu acredito que de facto haja também da parte dos outros hotéis. Temos um hotel que foi na altura o “hotel mãe”, digamos assim, que é o Inspira...

**Entrevistador**

De Santa Marta.

**Entrevistado**

Que é um hotel que leva aquilo mesmo a preceito e a rigor. Os gajos têm um rigor... Eu julgo ser único.

**Entrevistador**

O Neya também.

**Entrevistado**

O Neya também, mas o Neya não está ao nível do Inspira, eu julgo que não.

**Entrevistador**

Não. Não.

**Entrevistado**

Há de estar muito avançado também, mas não está ao nível. O Inspira de facto é um exemplo a seguir. Agora, eu sei que tem custos muito altos. Eu sei porque trabalharam lá pessoas que eu conheço e os custos são elevados. São elevados. Tem o seu custo. Mas a tendência é mudar. A tendência é mudar e acredito que, com o tempo e havendo cada vez mais concorrência entre as empresas, os preços têm que vir para baixo porque é só uma ou duas empresas que têm... Por exemplo, sacos de lavandaria ecológicos: de repente se houver dez ou quinze, de repente vem tudo por aí abaixo.

**Entrevistador**

Por fim, existe alguma prática ou política que gostavas de implementar em hotéis que achas mais difícil? A longo prazo, que gostavas de ver implementado num hotel, independentemente de ser um destes?

**Entrevistado**

Sim. Que fosse um hotel 100% sustentável, mas nunca se consegue que seja 100% sustentável.

**Entrevistador**

Mas há alguma ideia em particular que tenhas? Isto já é uma coisa à parte.

**Entrevistado**

Alguma ideia inovadora, assim de repente, dentro do que há, não. Eu não sei até que ponto eu tenho alguma ideia mais inovadora. Há ideias de que eu gosto imenso. Eu gosto imenso da energia que é captada pelos painéis solares. Eu sei que há muitos hotéis que estão preparados para aproveitar a água da chuva, por exemplo. Têm instalações montadas que aproveitam a água da chuva para descargas a nível de sanita, por exemplo. A nível de autoclismo, é essa própria água que enche os autoclismos para descargas de sanita. É uma água limpa, mas não é uma água para se beber. Eu acho que são ideias bem viáveis. Eu acho que os painéis solares atualmente têm uma força enorme.

**Entrevistador**

Quem é que costuma ter as ideias das práticas que se implementam? São as empresas que abordam? És tu que tens as ideias? Normalmente é a gerência?

**Entrevistado**

De ambas as partes. De ambas as partes. Agora de repente, com este empurrão do plástico, nós acabamos por ficar sensibilizados cada vez mais porque tens informação de um lado e tens informação do outro. As próprias empresas chegam ao pé de ti e apresentam soluções. Já vêm fisgadas e já falam na parte ecológica. Apresentam os produtos convencionais normais, mas já vêm cada vez mais com a parte ecológica e apresentam. Aquilo fica no ouvido e vais ouvindo cada vez mais informação. De facto, fala-se atualmente no planeta e acabamos por não ficar indiferentes e acabamos por tentar ver que soluções têm para a nossa realidade, dentro dos valores que podemos gastar, logicamente, e implementamos o que podemos.

**Entrevistador**

Ótimo.

## Apêndice VIII – Entrevista ao Diretor de Recursos Humanos do Hotel Coríntia Lisboa, Sr. João Vieira

**Entrevistado:** João Vieira

**Função do entrevistado:** Diretor de Recursos Humanos do Hotel Coríntia Lisboa

**Data:** 04 de fevereiro de 2020

**Hora:** 17:00h às 18:00h

**Realizada no Hotel Coríntia Lisboa**

**Objetivo:** Recolha de dados

### **Entrevistador**

Eu não sei se teve oportunidade de ver qual é o âmbito da minha tese. É sobre os hotéis portugueses e as práticas e as políticas de gestão ambiental que é praticada nos mesmos. Após fazer a minha revisão literária e a minha metodologia, eu tenho agora que abordar diretores de hotéis para perceber qual é o *assessment*/a percepção que eles têm do panorama geral dos hotéis, o que eles fazem nos hotéis deles, quais são os entraves, quais são os benefícios e tudo mais. Eu queria então começar por perguntar: qual é a sua percepção das práticas e das políticas de gestão ambiental que é feito nos hotéis portugueses? Acha que é um tema muito abordado ou pouco abordado? Tem vindo a ganhar relevância?

### **Entrevistado**

É um tema que tem vindo a ganhar relevância na hotelaria em Portugal e a nível mundial. Eu creio que é um tema, eu diria, a dar os primeiros passos. Ainda há muito trabalho para desenvolver e para fazer na hotelaria. Em particular, eu tenho esta visão crítica porque eu trabalhei noutros sectores onde estas questões

ambientais e de certificação ambiental já era uma prática comum há muitos anos atrás. Eu passei por um processo de certificação ambiental há mais de 20 anos. Eu não conheço em Portugal nenhum hotel que seja certificado pela norma de gestão ambiental (14001) até à data de hoje e eu era certificado pela norma ambiental. No entanto, eu sei que existem diversas boas práticas na hotelaria que podem servir de exemplo para outros sectores de atividade, mas se calhar não de uma forma estratégica e aconselhada para as unidades. É uma área, como disse, que tem ganhado relevância, mas é uma área que precisa ainda de dar muitos, muitos passos em termos de ter uma gestão integrada ambiental em todas as áreas. O Corinthia tem uma preocupação ambiental, não podemos dizer que não tem uma preocupação ambiental, e tem feito um trabalho nesse sentido e um esforço nesse sentido.

**Entrevistador**

Consegue explicar algum aspeto que possa utilizar?

**Entrevistado**

Talvez o mais relevante foi em 2009 com um projeto de hotel energético e multi-eficiente que permitiu reduzir os consumos energéticos de uma forma gigantesca e com uma renovação de equipamentos na área da lavandaria e com a introdução de painéis fotovoltaicos com a geração de energia.

**Entrevistador**

Em 2009?

**Entrevistado**

Em 2009, sim. Isso passou pela alteração também dos nossos sistemas de elevadores, para elevadores mais eficientes, e todo o equipamento de lavandaria

e de cozinha. Portanto, foi um investimento que foi feito em parceria com a Galp Energia e deu alguma notoriedade ao hotel em termos de prêmios ambientais, quer na Europa, para a hotelaria, quer nos Estados Unidos onde ganhámos um prémio da Associação de Engenheiros Ambientais e que foi entregue na Califórnia. Portanto, é um projeto que é uma âncora do ponto de vista da gestão ambiental. Fazemos a separação dos resíduos orgânicos e dos resíduos não orgânicos. Fazemos a gestão e temos a contabilização de todos esses resíduos. Há três anos atrás fizemos uma parceria com uma ONG em que utilizámos uma verba do hotel para pagar projetos de reflorestação e replantação no sentido de diminuir aquilo que é a nossa pegada ecológica e a emissão de Co2, porque ainda continuamos a ser de alguma forma produtores de Co2, no sentido de reduzir o impacto que deixamos no ambiente. Já apoiámos um projeto no Fundão de reflorestação e outro projeto no norte de Portugal, na região do Sátão. Aproveitámos a temática dos fogos e foi na sequência das temáticas dos fogos que decidimos apoiar também zonas que tivessem sido afetadas e que precisassem de reflorestação. Esse é um projeto que temos levado a cabo nos últimos dois ou três anos. Temos algumas áreas de preocupação nas quais temos vindo a trabalhar, mas também sentimos que não é fácil encontrar parceiros que se dediquem a esta área e, às vezes, também alguma falta de competência e de conhecimento a nível interno. Hoje estávamos a discutir essa temática no sentido de procurar fora competências que nos possam ajudar a estruturar o nosso sistema porque queríamos aprofundar mais algumas dessas bocas práticas. Existem algumas matérias que nós queremos trabalhar. Temos feito um esforço no sentido de encontrar parceiros, mas não é fácil. Conseguimos parceiros para tudo o que é pilhas usadas, baterias usadas e lâmpadas usadas, juntamente com um projeto da AHP, o “Electrão”, salvo erro. A AHP funciona aqui como uma ligação com esse parceiro. Portanto, através da AHP aderimos a esse protocolo e neste momento eles fazem recolhas aqui no hotel de baterias, pilhas e lâmpadas

usadas. Mas, por exemplo, para a recolha de cortiça, não encontramos nenhum parceiro para recolher as rolhas de cortiça. Naturalmente que nós podemos pegar nas rolhas e podemos levá-las a um desses pontos de recolha, mas não ficamos com o certificado de que estávamos a fazer a separação desse resíduo ou a valorização desse resíduo. Outra área que nós tínhamos procurado, e existem alguns projetos a nível internacional mas que não abrangem Portugal, é naquilo que diz respeito a sabonetes dos quartos/os *amenities* usados e que não são gastos pelos clientes de forma a revalorizar isso. Existem projetos interessantes nos Estados Unidos e apanham alguns países europeus em que fazem a recolha e enviam para países em vias de desenvolvimento (países como a África) parte desses *amenities* onde fazem o reaproveitamento desses *amenities* e a esterilização, mas por exemplo não atuam em Portugal. Nós não encontrámos. Já encontrámos uma ONG e eles fizeram alguns testes para tentar, mas o custo envolvido na revalorização não justificava a regularização desses *amenities*.

### **Entrevistador**

Voltando um bocado atrás ao que estava a dizer, de que procuravam fora e em relação ao preço, eu queria perguntar: quais são os maiores entraves à adoção de práticas e políticas de gestão ambiental? É o preço? É o treino do *staff*? É o comodismo? É a cultura? Qual é o maior entrave para isto?

### **Entrevistado**

O maior entrave é sempre a cultura, a cultura organizacional. Nós dentro da companhia talvez sejamos o hotel que mais tem vindo a trabalhar estas áreas do ambiente. A companhia não tem, em si, uma política ambiental perfeitamente definida. Enquanto isso não estiver perfeitamente definido e não vier de cima para baixo, torna-se muito complicado.

## **Entrevistador**

Diretrizes.

## **Entrevistado**

Nós podemos continuar a fazer este esforço que temos vindo a fazer no sentido de adotar boas práticas ambientais, até porque muitos clientes nos questionam sobre quais são as nossas práticas ambientais e qual é a nossa política ambiental. Nós temos, por exemplo, uma política ambiental que adotámos para o Corinthia de Lisboa, mas não é algo que venha imposto pela cadeia. Enquanto isso não acontecer e enquanto a cultura da cadeia não impuser, torna-se mais difícil de vender esta ideia e os investimentos que tiverem que ser realizados. Depois, talvez há um fator seja a falta de competências: a falta de competências internas na gestão do ambiente. Como não existe competências e não existe uma pessoa responsável pela área, acaba por estar disperso por várias áreas. Os recursos humanos, por exemplo, levam mais à área da relação com organizações não-governamentais e os projetos de reflorestação. Toda a parte da manutenção leva todos projetos de energia e por aí fora. Depois temos a parte da qualidade que acaba por levar alguns pequenos projetos de separação de resíduos e de valorização de resíduos que estarão sob a sua alçada. No meio disto tudo não existe uma direção/uma pessoa responsável pela parte do ambiente e da gestão ambiental que faça uma análise de todo o hotel e que possa, de alguma forma, dizer quais são as medidas mais urgentes e onde é que se devem realizar os investimentos. Nós todos podemos ter excelentes ideias, mas só alguém que tenha as competências necessárias para fazer essa avaliação pode, de alguma forma, sugerir quais as melhores medidas. Também sabemos que já está otimizado, porque este projeto é muito eficiente e fez-nos reduzir a nossa fatura energética também e, portanto, temos poupanças significativas por esse lado. Se viesse alguém novo diria, “nós vamos mudar todas as lâmpadas porque temos

por lâmpadas led e vamos mudar todos os equipamentos”, e demonstrar, “agora eu vou ter uma eficiência energética de X e isto vai compensar o investimento que vai ser feito pelo hotel”. Isto já foi feito, foi feito em 2009. Agora, as margens e os ganhos que vamos ter serão mais marginais, diria eu. Eu sou um leigo na matéria e eu não tenho as tais competências que eu entendo, porque isto passaria também por uma estratégia de convencer também aqueles que são os nossos fornecedores a aderirem a boas práticas ambientais de forma que os resíduos que nós produzimos possam ser diminuídos ou então valorizados ao reaproveitar.

### **Entrevistador**

Sente que não há esse apoio por parte do *supply chain*? Não há essa inovação por parte deles de oferecerem novas soluções? Soluções mais ecológicas? Sente que há isso, de que não estão tão desenvolvidos os fornecedores?

### **Entrevistado**

Nós trabalhamos com uma variedade tão grande de fornecedores que não é uma realidade por si só. Nós temos alguns que são mais sofisticados, com práticas ambientais mais sofisticadas e estão perfeitamente preparados para responder e alguns até são eles próprios o motor da mudança e temos outros que não estão, de todo, preparados e que não têm essas práticas introduzidas nem realizadas e pela sua própria estrutura dificilmente mudarão, a não ser que haja uma imposição legal no sentido de adotarem e mudarem as suas práticas.

### **Entrevistador**

Eu falo do plástico, por exemplo. Normalmente agora os hotéis, a maioria com quem eu tenho falado, estão a tentar abolir o plástico, seja por palhinha, seja por sacos de plástico ou sacos de lavanderia, sendo que os fornecedores demoram muito a tentar mudar. Há imposição legal...

**Entrevistado**

Os fornecedores demoram muito e nós também demoramos muito às vezes porque somos muito exigentes com aquilo que é a qualidade do produto que vamos colocar.

**Entrevistador**

A qualidade do produto. Exatamente.

**Entrevistado**

Nós já passámos por esse processo. Nós distribuíamos garrafas de plástico aos colaboradores e deixámos de distribuir garrafas de plástico e introduzimos equipamentos com filtro de água no hotel e distribuimos garrafas para os empregados poderem encher essas garrafas. Eliminámos as palhinhas de plástico e substituímos por palhinhas, nalguns casos, por combustíveis de outros materiais reutilizáveis. Substituímos os plásticos também da lavandaria por papel (com um papel diferenciado). Também nos porta-fatos da lavandaria substituímos os porta-fatos de plástico por porta-fatos de um produto que é quase papel (aquilo é um derivado de papel). Portanto, nós temos vindo a caminhar nesse sentido e isso já está introduzido. As grandes áreas que estamos a tratar mesmo é nas rolhas de cortiça, no que nós podemos fazer, porque é um produto que pode ser valorizado, mais do que até reciclar, pode ser valorizado e pode ter outra finalidade e um trabalho (esse envolve os fornecedores) que é uma avaliação das embalagens que chegam até nós e como é que elas podem de alguma forma ser reduzidas através de embalagens de maior quantidade ou através da sua reutilização, mas nós não iremos reutilizar muitas dessas embalagens. Isso teria que passar por um parceiro que fizesse a reutilização dessas embalagens.

### **Entrevistador**

Passando agora a outra parte: quem é que acha que é o maior beneficiário de um hotel adotar estas práticas? É o próprio hotel porque lhe dá abordagem e lhe permite abordar um novo segmento de clientes? É o próprio cliente? Quem acha que é o maior beneficiário?

### **Entrevistado**

Eu acho que beneficiámos todos, a sociedade em geral, os clientes, o hotel e todos os interessados naquilo que é a atividade económica do hotel e as cidades onde estamos inseridos. O hotel, ao produzir menos resíduos, vão ter menor impacto ambiental e, portanto, o destino será mais atrativo também no futuro. O cliente poderá ser mais sensível às questões ambientais e opta por reservar um hotel que tem boas práticas ambientais. Ainda assim, eu continuo a achar que os próprios clientes são pouco exigentes no momento da reserva. Não é algo que procurem e que seja um fator de decisão.

### **Entrevistador**

Não é um fator diferenciador.

### **Entrevistado**

Não é um fator de decisão. Ainda não é. Dos sectores de onde eu venho ninguém podia trabalhar naquela indústria se não adotasse boas práticas ambientais e se não fosse certificado. Não podia porque os grandes *players* da indústria não trabalhavam com empresas que não fossem certificadas. Aqui, o poder do cliente ou a decisão do cliente não se baseia tanto nessa questão. No dia em que os clientes, em vez de estarem a ver se tem wi-fi, piscina, a classificação de quatro ou cinco estrelas e a localização como fatores preferenciais e estiverem, como primeira prioridade, a ver se é um hotel certificado que adote boas práticas

ambientais... Quando os clientes mudarem os seus comportamentos, aí os hotéis vão ser obrigados a mudar os seus comportamentos também. Portanto, eu digo que eu venho de outras indústrias, mas também tem essa componente: para se trabalhar na indústria tinha que se ter a certificação ambiental e aqui não. Aqui não existe.

### **Entrevistador**

Por fim, eu gostava de lhe perguntar, visto que também vem de outras áreas e que já está dentro do assunto das práticas e políticas, existe alguma que é mais difícil mas que seja uma prática que gostaria de implementar um dia no hotel? Não tem nada a ver com o resultado da tese, é para perceber.

### **Entrevistado**

No ponto de vista ambiental?

### **Entrevistador**

Sim. Uma prática que gostava.

### **Entrevistado**

Eu gostava de ver o hotel certificado do ponto de vista ambiental. Eu gostava de obter uma certificação ambiental. Eu já trabalhei com a certificação e isso permite um alinhamento de todos os *players* e um foco naquilo que são os processos e os resultados que se pretendem obter e uma validação/uma justificação. É um bocadinho “*plan and check*” e fazer sempre uma reavaliação do sistema e fazer um processo de melhoria contínua, porque senão as medidas acabam por ser um bocadinho avulsas e tão diversas por várias pessoas.

**Entrevistador**

E não há uma linhagem e não há uma direção.

**Entrevistado**

Não há uma linha contínua e não há uma estratégia integrada sobre a matéria e é isso o que eu gostava de ter se eu tivesse uma certificação. Naturalmente, a certificação ia ajudar a consolidar os processos todos e a definir qual era a estratégia que nós queremos, desde a gestão de topo até às pessoas que estão na base da pirâmide, relativamente à questão ambiental.

**Entrevistador**

Não iria, no entanto, perder um bocado a identidade do hotel? Por exemplo, o hotel virar-se... Isto já é mais...

**Entrevistado**

Eu diria que não. Eu vou explicar porquê. Porque quem decide o que nós queremos e o que nós vamos ser somos nós próprios. A certificação é um guião e tem o chavão da certificação porque é um “selo” a dizer: “ok, vocês cumprem o guião”. O “guião” tem alguns passos que têm que ser dados, é verdade, mas esses passos são para nos ajudar a atingir aquilo que nós definimos como os nossos objetivos em determinada matéria, pode ser na gestão da formação, pode ser na gestão ambiental, pode ser o que seja. Aquilo funciona apenas como um guião e vai orientado todos os envolvidos naquilo que será o seu contributo para um resultado final, que é aquilo que se pretende, de que todos estão alinhados para o resultado final. É aquilo que nós, enquanto Corinthia, queremos. Não temos que ser todos iguais. Não. Nem toda a gente tem que querer a mesma coisa. Até que ponto é que eu quero levar o processo de certificação e até que ponto é que eu quero levar estas boas práticas: também sou eu que decido sempre.

Mesmo empresas que sejam certificadas ambientalmente, não significa que têm todas as melhores práticas do mundo implementadas.

**Entrevistador**

Sim. Claro.

**Entrevistado**

Agora, a base tem que estar consolidada.

**Entrevistador**

Ótimo. Era isto.

## Apêndice IX – Entrevista ao Diretor Geral do Hotel SANA Metropolitan Lisboa, Sr. Daniel Solsona

**Entrevistado:** Daniel Solsona

**Função do entrevistado:** Diretor Geral do Hotel SANA Metropolitan Lisboa

**Data:** 04 de junho de 2020

**Hora:** 14:00h às 15:00h

**Realizada no Hotel SANA Metropolitan Lisboa**

**Objetivo:** Recolha de dados

**Entrevistador**

Podia-me só explicar o seu papel aqui no Sana Hotel? O que faz? Qual é o cargo?

**Entrevistado**

Eu sou diretor (impercetível) no Sana Hotels. Eu tenho a cargo no sector “Movimento Evolution” e também estou a fazer às vezes ainda de diretor geral no Sana Metropolitan.

**Entrevistador**

Há quanto tempo é que está aqui na Sana Hotel?

**Entrevistado**

Doze anos.

**Entrevistador**

Doze anos. Ok. Qual é o conhecimento geral que tem sobre práticas verdes?

### **Entrevistado**

Nas práticas verdes eu tenho conhecimentos gerais sobre várias questões. As “práticas verdes” é algo ainda em revolução e estamos a tratar de criar uma responsabilidade social junto do consumidor que antes não existia e a partir do produto Evolution a Sana quer fazer um desenvolvimento maior. A prática verde, como sabe, tem questões de energética, tem questões de ecologia e de alimentação, portanto, é um ponto que estamos a trabalhar na responsabilidade ambiental e no conceito para o Evolution: “*no waste*”. Também o facto de revender a comida sobrante do próprio dia não tem a ver com uma política de (impercetível), tem a ver com a consciencialização. No Evolution estamos a pensar no desenvolvimento das nossas unidades futuras poderem ter um programa no qual o consumo das *utilities* será também premiado no bolso do consumidor em função do consumo real que tenha. Supõe que ele consome de água cinquenta metros cúbicos de água na estadia. Se nós dissermos para ele poupar água por causa do ambiente queremos que ele consuma menos. Por um lado, não colocamos banheiras e colocamos duches, mas não colocamos duches com automatização/stop porque entendemos que o conforto... Não podemos implicar que o ambientalismo leve à perda do conforto do nosso cliente. Temos que ser criativos e responsáveis e, nesse sentido, se dizemos: “tu consumes uma média de cinquenta e se consumires menos tens um *voucher* para ti”. Isto é sincero.

### **Entrevistador**

Sim. Sim. Sim. Eu estou a perceber.

### **Entrevistado**

Isso implica termos medidores. Tentamos falar com fornecedores para medir *in loco*. Em cada quarto é um investimento maior, mas entendemos que, como

paradigma do movimento da marca e para empreendimentos que têm amortizações a longo prazo... (Impercetível). Isso é também uma amortização (impercetível).

### **Entrevistador**

Isso é uma ideia com pernas ou é só...?

### **Entrevistado**

É uma ideia que está em movimento. Está em movimento. Neste momento temos um conceito Evolution. Neste hotel evidentemente não vamos fazer até que ele funcione muito melhor (os contadores, etc.). Neste momento está posto sob a mesa para o conceito Evolution Estoril, Gaia e Casablanca. São três, dos primeiros cinco, conceitos que estamos a desenvolver na marca. É um pouco também querer fugir do típico placa solar ou determinadas coisas que são importantes (tudo o que é a reutilização de água) mas queremos ir mais além e que o cliente tenha uma responsabilidade na parte ambiental e que cumpra e participa connosco.

### **Entrevistador**

O que eu lhe queria perguntar era: vocês olham só para dentro ou olham para o que a concorrência também está a fazer em termos de práticas verdes e tentam acompanhar? É feita esta gestão?

### **Entrevistado**

Nós olhamos para fora sempre, mas a inovação está em saber desenvolver e aplicar as coisas que são novas dentro da própria empresa para que funcione dentro da empresa. O conceito Evolution e a marca Sana é uma marca muito forte e que tem que estar permanente aliada ao prestígio e à qualidade. Nós não

podemos fazer algo que seja meramente económico. O nosso interesse é fazer um ponto de equilíbrio. Nós não queremos um tema só económico. Queremos fazer um tema realmente social. Para fazer uma coisa, nós temos que fazer bem. Não nos interessa fazer para “o papel”, não. Preferimos ter um *low profile* e fazer as coisas sérias e responsabilmente e quando é comunicado algo que seja comunicado muito eficientemente. Com a pandemia do coronavírus, quando (impercetível) em Portugal (impercetível).

### **Entrevistador**

Sim. Sim. Claro. Claro.

### **Entrevistado**

Nós fomos dos últimos. Porquê? Porque o protocolo diz que tu tens que ter determinadas coisas. “Ter selo por ter”, não vale. Para ter esse selo é para praticar eficaz e realmente aquilo que apregoa, senão não tem sentido. Como não tínhamos as nossas questões desenvolvidas e certas, não abrimos. Simultaneamente, desenvolvemos coisas como um selo próprio: “Sana Safe”. É um selo que se coloca nas ombreiras das portas e é o cliente que abre e “viola” a porta e a higienização. Por outro lado, no Evolution já desenvolvemos “*mobile access*” e estamos a desenvolver o *check-in online* e o *check-out online*. Queríamos realmente que, quando a maioria das nossas unidades estiverem abertas, aproveitar também este tema da pandemia para reduzir os custos ambientais e fazer um favor à (impercetível). Neste momento, a partir da semana, se um cliente quer vir ao Sana Metropolitan, estando em funcionamento, ele faz absolutamente tudo. É como se fosse uma linha aérea: ele simplesmente entra aqui e mostra o seu BI, “eu sou o fulano tal, aqui está o meu BI”... Nós até podemos atribuir o quarto, mas para atribuir o quarto é com segurança e para que o cliente passe a colaborar juntamente e elimina o papel. É um processo que

requer investimento de licenças, de desenvolvimento, adaptações das portas com Bluetooth. Isso não se faz de um dia para a noite. É necessário adquirir maturidade e requer também uma vontade de investir para ter amortizações a longo prazo. Por isso é que eu digo que nós quando fazemos algo, fazemos séria e responsabilmente para que fique e não para “vamos ver como funciona”. Esse movimento “*no waste*” é um conceito Evolution e estamos pensando levá-lo para a frente, mas não o vamos anunciar até que realmente vejamos que efetivamente funciona, senão não vale a pena e senão o “*no waste*” vai para o “lixo” (e está-se a vender uma mascara e não está a ser real). Neste sentido, o Sana apregoa todo esse tipo de prática.

#### **Entrevistador**

Sente que adotar estas práticas traz alguma vantagem competitiva?

#### **Entrevistado**

Sim. Eu creio que é um tema de responsabilidade social e de responsabilidade mental. Eu tenho duas filhas. A maior tem catorze anos... A tua idade? Quantos tens tu?

#### **Entrevistador**

Vinte e dois.

#### **Entrevistado**

Na escola, com seis anos, ela é obrigada a separar o lixo. Hoje em dia, por exemplo, a minha filha com catorze anos não teve a mesma educação, a educação não se aplicou da mesma forma e somos nós que temos que mandar-lhe para que faça. Eu sinto que tudo isto e a pandemia trouxe algo bom porque a gente vê a qualidade do ar que tínhamos, a intoxicação que tínhamos. Há sítios como a

Avenida da Liberdade (impercetível). Eu amanheço em casa ouvindo os passarinhos. Eu vejo mais pássaros. Eu vejo mais caracóis. Eu vejo mais animais. Evidentemente que também isto trouxe...

**Entrevistador**

Vê-se que a pegada dos humanos é muito forte. É muito forte no meio ambiente.

**Entrevistado**

Vê-se o dano que fazemos. Anteriormente à pandemia, com o apoio dos governos, com o apoio do Papa... O facto de viajar... Iniciou-se um movimento muito mais forte. A gente não quer viajar num avião, quer-se é destinos onde se podem chegar por meios sejam mais ecológicos. Eu acho que tudo isto tem a ver com a cultura, os movimentos sociais e as mudanças são muito mais lentas do que a gente pretende. Há muitas coisas que se adaptaram. Por exemplo, os carros. (Impercetível) necessita de uma mudança que é difícil porque não havia carros e não havia petrolíferas. Infelizmente, se queremos fazer uma viagem de determinados quilómetros e ainda não se consegue ter uma autonomia...

**Entrevistador**

Ainda não há um *mindset* do consumidor para...

**Entrevistado**

Do consumidor.

**Entrevistador**

Cada vez mais há, mas...

### **Entrevistado**

Há mais. Há mais. Nós queremos carregadores e queremos carregadores nos hotéis e fazemos coisas para respeitar o meio ambiente e ser um produto *eco-friendly*. Temos que ser “*eco-friendly*” porque entendemos... (Impercetível). Uma marca “*eco-friendly*” tem que ser realmente “*eco-friendly*” e não ser “*eco-friendly*” no papel. (Impercetível). Há muita coisa para ser uma marca *eco-friendly*. Isso é um bocado no que a Sana está a trabalhar. Pode ser que o impacto no consumidor final da parte da Sana seja mais lento, mas tem que haver a estratégia da própria empresa que quando faz coisas, faz bem para atingir um patamar e não pode ficar a meio caminho de “vamos tentar” ou “vamos experimentar”.

### **Entrevistador**

Quem é que acha que é o maior beneficiário da adoção destas políticas por parte do hotel? É o próprio hotel? É o cliente? É o meio ambiente?

### **Entrevistado**

Eu acho que é muita coisa. Eu falo do ponto de vista social, pessoal e económico. Do ponto de vista social, tudo o que tem a ver com a educação e com incentivar e com fazer este tipo de desenvolvimento que ajuda a diminuir o impacto de contaminação do nosso planeta, é bom. Do ponto de vista pessoal, eu trato de fazer tudo o que a mim me compete a nível de consumidor pessoal. Do ponto de vista económico e de diretor de hotel, isto é um negócio para tudo. Também do ponto de vista de favorecer a ecologia e de premiar o cliente: tu sabes que quanto mais energia gastas, mais te penaliza. Quer-se que um cliente de uma forma consciente. O maior problema que tem a hotelaria é: um cliente no hotel é um sítio onde pode consumir e gastar tudo aquilo que ele não faz em casa e é um cliente que consome mais champô, mais sabão, mais água, mais comida porque tem-la ao dispor e já está paga. Mas o facto de estar pago não quer dizer que ele

seja irresponsável. Esta comunicação e este jogo que nós temos de responsabilidade social tem um impacto económico que tem benefícios. Se tu passares a premiar, se calhar tu premeias com € 5,00 mas estás poupando ao dia. O cliente ganha € 5,00 mas tu também ganhas € 5,00. A prática, por exemplo, na lavandaria: temos um cartão ecológico. Por vezes temos que reforçar a formação dos nossos empregados porque temos clientes que deixam pendurada a toalha e eles mudam a toalha e eles reclamam. Há clientes muito assim: se ele deixa a toalha pendurada é para não mudar e o empregado se calhar muda e o cliente se chateia porque mudou algo que colocou para não ser mudado. Também há um custo. Uma estadia de três noites, a Sana não muda os lençãos e as toalhas até três noites. Eu posso ir a hotéis de cinco estrelas e se eu entendo que a roupa está limpa e em condições... Não é porque pagaram € 300,00 para um quarto que podem sujar tudo porque isso, para mim, seria um problema de má educação e de ser mal-educado e mal criado e não ser coerente com o pensamento que eu tenho e que educo a minha família e as minhas filhas e educo a nossa empregada. Nesse sentido, economicamente, eu sou claro. (Impercetível).

### **Entrevistador**

Qual é o motivo que leva um hotel a adotar isto? É o serviço ao cliente? A redução de custos? O meio ambiente? A responsabilidade social? Atrair novos clientes?

### **Entrevistado**

É um pouco tudo isso. Isso tem a ver realmente com os benefícios que atraí (impercetível) e o benefício que atraí como imagem porque há maior número de gente que apoia este tema ecológico e ambiental.

### **Entrevistador**

Não só como unidade hoteleira, mas como marca em si.

**Entrevistado**

Sim. Sim. Como marca, em si. É uma ferramenta mais (imperceptível). Eu sempre digo que cada coisa que fazas tem que ser coerente e não ser esquizofrénico no sentido de dizer, “eu faço isto e promovo assim” mas a prática interna é totalmente ao contrário. É preciso criar os meios e para criar os meios também requer investimento e não é assim tão fácil. Colocar em todos os sítio os elementos custa dinheiro porque não é só instalá-los, é preciso montá-los, fazer na prática e a educação do pessoal e formação.

**Entrevistador**

Pegando nisto. A minha última pergunta e a minha última variável é: qual é o maior entrave para adotar estas políticas? É o custo? É a cultura? É o *train de staff*? É o comodismo? As alterações na *supply chain*?

**Entrevistado**

Eu acho que se tu fizeres as coisas bem... Como falava, estamos a tratar do conceito Evolution nessa forma ambiental. Eu acho que o maior entrave é a educação social e propriamente do cliente e propriamente dos empregados. Todo o ser humano tende a perder hábitos se não estiver suficientemente “rotinado” pelos hábitos.

**Entrevistador**

É o comodismo. Lá está. É o comodismo.

**Entrevistado**

Sim. O comodismo. Isso cria algum entrave e algum problema. Eu não atiro um papel para qualquer lado, eu ando com um papel sujo até que eu encontre um

caixote de lixo. (Impercetível) um caixote ou uma papeleira! Isso não! Mas a gente que, pumba, atira...

**Entrevistador**

Pode estar aqui mesmo à frente e...

**Entrevistado**

Sim.

**Entrevistador**

Em relação ao *supply chain*/os fornecedores, os que trazem os papéis e trazem as *amenities* biodegradáveis

**Entrevistado**

Sim.

**Entrevistador**

Sente que esta indústria da *supply chain* está bem evoluída? Ainda tem muitas coisas a melhorar em relação ao preço?

**Entrevistado**

Tem muita coisa a melhorar, mas está muito evoluído. Já evoluiu muito. Evoluiu muito a nível dos *amenities* dos quartos (obviamente, isso foi uma opção cara). Evoluiu muito nos *amenities* da restauração (as toalhinhas, as colheres, as toalhas, os guardanapos) e é um problema que ainda vai saindo muito caro para o consumo em determinados negócios e o impacto pode ser muito grande. É algo que ainda não há porque todas as indústrias/empresas que não estão a desenvolver esse critério, são muitas e são fortes e estão a lutar evidentemente

para adotar (impercetível). É uma luta titânica que não vai melhorar nem em cinco nem em dez anos.

**Entrevistador**

Sim. É um longo processo.

**Entrevistado**

Isso é um processo de transformação muito lento e longo, mas se há determinação e se há um acompanhamento das normativas e das leis... Também é preciso não só promulgar a lei e criá-la, mas é preciso também fiscalizar o cumprimento da lei. Isso é outro tipo de coisas que “tudo bem” e “fica ali” e se “fica ali” não há multas. Hoje em dia ainda se pode intoxicar uma comunidade e comprar emissões de Co2 que está livre (impercetível) africana, mas estás a contaminar. Eu acho que deveria haver uma fiscalização porque se contamina e não valia a pena (impercetível). Estão a morrer gente contaminada.

**Entrevistador**

Ótimo.

**Entrevistado**

Outra coisa. Eu acho que é um tema que esta pandemia vai ajudar a...

**Entrevistador**

A consciencializar mais.

**Entrevistado**

A consciencializar mais. A gente está a viver, a observar e a comprovar que há uma série de fatores que melhoram nestes três/quatro meses de uma forma brutal. Três/quatro meses não é nada, não é?

**Entrevistador**

Nada. Zero.

**Entrevistado**

Nós estávamos cegos! Eu acho que tem que haver um acompanhamento que evidentemente levará ao desenvolvimento de combustíveis, de consumo energético, de material, de normativas e de obrigatoriedade de práticas que poderão ser opcionais ou premiadas com um desconto fiscal ou um favorecimento. Eu acho que temos que realmente ter uma prática séria e responsável.

**Entrevistador**

Muito obrigado.

## Apêndice X – Entrevista ao Diretor Geral do Hotel Hotel Corpo Santo, Sr. Pedro Pinto

**Entrevistado:** Pedro Pinto

**Função do entrevistado:** Diretor Geral do Hotel Corpo Santo

**Data:** 08 de junho de 2020

**Hora:** 11:00h às 12:00h

**Realizada via Zoom (computador)**

**Objetivo:** Recolha de dados

### **Entrevistador**

Eu pedi para nos reunirmos e para termos uma breve entrevista, pois eu estou a fazer o meu mestrado e estou agora a concluir a minha tese sobre práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis portugueses. Eu gostaria de começar a nossa entrevista por lhe perguntar o seu próprio grau de conhecimento e, primeiro, uma primeira explicação do seu papel no Hotel Corpo Santo?

### **Entrevistado**

Eu sou o diretor de hotel desde da abertura, desde 2017, aliás, até antes da abertura. Eu trabalho há vinte e dois anos em hotelaria. Eu fui diretor de mais alguns hotéis em Lisboa antes deste, do Altis Belém, por exemplo, eu também fui diretor de comidas e bebidas, portanto, eu tenho um trajeto. Eu comecei a minha carreira como rececionista e depois fui passando por diversos departamentos, entre os quais, a restauração e os eventos e, depois mais tarde, a parte da direção geral, que foi o último passo, que foi em 2013 ou 2014. É a área que eu mais gosto, esta área da hotelaria, sendo que a área de especialização é a parte da restauração, é a parte onde eu tenho mais conhecimento e onde eu também me dediquei mais

tempo, também mal feito fosse, com tantos que eu estive lá, se eu não tivesse aprendido alguma coisa! Depois ao longo destes anos eu fui tirando várias formações. Inicialmente, eram formações mais técnicas de HCCP, o controlo de custos e toda a engenharia de menus, enfim uma série de outras formações. Eu também tirei uma pós-graduação em Lausanne na Escola de Hotelaria. Enfim, eu tenho tido um trajeto em termos de formação (“formação” de receber formação) que tem sido nesse campo. Depois, eu também sou professor na Escola de Hotelaria de Lisboa e Setúbal (Setúbal, menos, são duas ou três vezes por ano) e também, até ao ano passado, havia uma pós-graduação (e ainda há) em Direção Hoteleira, pela Associação dos Diretores de Hotel de Portugal, onde eu também lecionava a disciplina de Restauração. Na Universidade Lusófona era uma pós-graduação em gastronomia onde eu era responsável pela área de Aprovisionamento e Stocks, que também era uma das disciplinas do curso. Tem sido assim este trajeto.

### **Entrevistador**

Ótimo. Em relação ao Corpo Santo, ao hotel em si, existe algum departamento ou alguma área de sustentabilidade com mais foco em práticas verdes? Existe alguma coisa desenhada por si?

### **Entrevistado**

Nós temos um colega nosso, que é o Ruben Antunes, que é a pessoa que é responsável. O hotel é relativamente pequeno, nós só temos setenta e cinco camas. Ele é o responsável por toda a parte que diz respeito às boas práticas ambientais, à segurança e higiene no trabalho. Enfim, em todas essas áreas ele é o responsável e que junta toda essa informação. Não temos nenhum departamento por si que tome conta especificamente dessa área.

### **Entrevistador**

Sendo o diretor do hotel, acha que existe alguma vantagem competitiva em preocupar-se com estas políticas verdes mesmo em termos de Corpo Santo e a concorrência? Traz alguma mais-valia a preocupação com estas práticas verdes?

### **Entrevistado**

Eu acho que acima de tudo, tem a ver com nós próprios/com a nossa identidade. Numa altura em que nós estamos a tentar ensinar os nossos filhos a separar os lixos. Aliás, eles é que nos ensinam a nós! No meu caso, o meu filho tem doze anos e ele sabe mais daquilo do que eu. Numa altura em que nós estamos mais preocupados do que nunca em deixar o mundo melhor do que aquele que nós encontramos, de facto é uma grande vitória. Se a minha geração pelo menos conseguir fazer isso é uma grande vitória. Portanto, eu acho que é sempre um fator diferenciador, esse e outros. Nós estamos a viver isto agora do Covid e deve haver pelo menos mil *webinars* por dia sobre o Covid, não é? *Pelo menos!* A gente chega a um ponto que deixa de conseguir contar porque é impossível. Agora, o que é que também aconteceu com esta parte da ecologia e com isto tudo? Quer dizer, há tanto *webinar* disto (tanto, tanto, tanto) que nós às vezes perdemos um bocado o foco. Aqui há uns quatro/cinco meses eu fui assistir a uma palestra em que havia uns convidados que diziam assim: “Como é que vai ser o turismo em 2030?”. As pessoas falaram muito: “vai ser assim e vai ser assado”, “as pessoas não vão querer utilizar plástico e não vão querer não sei o quê, não vão querer nada disso”. É pá, quatro meses depois veio o Covid e acabou com isso tudo, não é? Todos nós utilizamos plástico! Nunca utilizamos tanto plástico na nossa vida! Nunca fizemos tanto lixo na nossa vida! “Tanto lixo”: individualmente na utilização diária com máscaras e luvas. Portanto, perdeu-se um bocado esse foco. No entanto, eu acho que é importante e é importante também comunicarmos isso aos clientes. Eu acho é que às vezes cai-se num determinado exagero. Os clientes

também às vezes são muito politicamente corretos e acham muito bem que a gente tenha palhinhas de papel mas acham muito mal que as palhinhas se desfaçam ao fim de cinco minutos no copo, portanto, os clientes também são assim às vezes um bocado... Não é?

**Entrevistador**

Claro. Claro. Difíceis de agradar.

**Entrevistado**

Têm a preocupação... Até vamos dizer assim... Atenção, você tem que cortar aqui isto, não é?

(Risos)

**Entrevistador**

Não se preocupe.

**Entrevistado**

Não é que isto seja uma enormidade, mas... Muitas vezes os clientes têm a preocupação não por eles, mas pelos outros, está a ver? Eles querem muitas palhinhas de papel mas é nos copos dos outros! Às vezes isto é complicado, mas de facto é um fator diferenciador e eu acho que vai ser no futuro. Eu não sei se nos hotéis de cidade passará mais por terminar a utilização dos plásticos de utilização única. Por exemplo, em termos dos *amenities* como é que nós estamos a fazer? Os "*amenities*" são aqueles frasquinhos de champô, etc.. O que é que nós estamos a fazer? Vamos por partes. O que é que nós estávamos a fazer há três meses atrás? Vinham os frasquinhos e higienizávamos e voltavam ao *refill* e púnhamos no quarto. Agora voltámos à moda antiga: é unidose e vai para o lixo. Porquê? Como as prioridades se inverteram e de repente a parte ecológica deixou

de pesar tanto face (impercetível – corte na gravação) tomámos essas decisão (nós e mais gente). É sempre o que nós chamamos o *mix selling point*, que é a capacidade real... Eu prefiro ter objetivos concretizados, mesmo que sejam mais pequenos, mas concretizados, do que ter um grande plano ambiental que depois eu não concretizo. Eu depois até posso partilhar consigo um relatório que eu tenho de sustentabilidade do grupo mandarim oriental. É de sessenta páginas! Está a ver a loucura que aquilo não é?! “Loucura” no bom sentido, no trabalho que tudo aquilo está a envolver. Nós não temos essa valência.

### **Entrevistador**

Nem se justifica para uma unidade apenas. Nem justificava.

### **Entrevistado**

Pois. É difícil, não é? Eu acho que no dia-a-dia obviamente... Nós aqui estamos a fazer um grande esforço para passarmos para uma cultura praticamente sem papel, ou seja, mais para o aspeto digital (de as pessoas assinarem tudo em tabletes, etc.). Isso é um passo grande. Muitas vezes nós também entendemos esta parte da ecologia como um “inimigo” da parte da gestão, ou seja: “vamos aumentar os custos porque vamos...”. Não é bem assim. Se as coisas forem bem equilibradas e bem pensadas eu acho que se consegue uma mais-valia. Resumindo: é um ponto de diferenciação, penso eu, hoje e no futuro cada vez vai ser mais.

### **Entrevistador**

Indo para a minha segunda variável: quem será o maior beneficiário da adoção destas práticas? Será o cliente? Será o hotel? Será o meio ambiente em si? Quem é que, para si, acha que é o maior beneficiário?

### **Entrevistado**

É pá! Essa pergunta é uma grande armadilha, não é?! (Risos). Parece que eu estou aqui num debate televisivo! Eu sinto-me aqui...

### **Entrevistador**

Eu tenho recebido quase sempre a mesma resposta.

### **Entrevistado**

Eu não quero ser politicamente correto a 100%, não é? No final do dia todos saímos beneficiados. Não podemos esquecer aqui uma coisa: o negócio existe não é por si próprio, existe porque temos clientes. O hotel não existe por si próprio, ou seja, “não temos clientes e não temos nada, mas isto faz dinheiro”. Quer dizer, obviamente não é assim, nem este nem quase nenhum negócio (ou pelo menos o negócio legal, não é?). O que acaba por acontecer? Se nós no fundo não nos preocuparmos com esse lado do negócio, dificilmente a administração/os donos, sejam particulares (como é o nosso caso), seja uma multinacional. É óbvio que antes de começarem qualquer coisas destas: “o que é que nós temos a ganhar?”. Obviamente há dois valores: há o valor tangível, aquele que a gente consegue ver (“quanto é que isto custa em detrimento daquilo?”, etc.), e depois há o valor intangível, que é qualquer coisa que a gente não consegue quantificar (a gente não consegue dizer quanto dinheiro é que vamos gerar) mas que tem um valor próprio. Repare uma coisa, por exemplo, a Booking: “0 a 10” é a pontuação da Booking, conforme sabe. Quer dizer, se eu tiver um hotel que tem “9” (de 0 a 10) e se eu tiver um hotel que tem “9,5”, aquele “meio” tem um valor intangível. Quanto é que aquilo vale mais em reservas? Eu não consigo saber, mas eu sei que vale mais. Ou seja, eu tenho a certeza que se está a olhar para dois hotéis para reservar para Lisboa que estão a € 150,00, olha para o meu e tem o “ponto cinco” (eu tenho mesmo, não é?) e olha para o “nove”: “É pá, é o preço de 9,5! Preço por

preço...!”. Até eventualmente se for mais caro o meu, eu vou para aquele. Portanto, eu acho que a primeira grande preocupação é que a empresa suporte isso e que tenha essa capacidade de perceber o valor que gera a mais (real, o dinheiro no final do mês na conta) e depois o valor que gera a mais também pela marca em si por o que as pessoas veem e pelo entendimento da coisa. Ou seja, primeiro, o que a empresa... “Ganha” é uma definição, não é bem o que “ganha”.

### **Entrevistador**

Eu estou a perceber. Eu estou a perceber.

### **Entrevistado**

Se eu for ter essa postura, depois as pessoas. Obviamente que isso resulta numa melhoria para todos, isso é óbvio. Por exemplo, há hotéis que estão a diminuir o tamanho das toalhas de banho porque têm menos roupa para lavar/são menos quilos de roupa e no final do ano estamos a falar (depende do hotel) cinco/seis toneladas de roupa a menos. Há quem olhe para isto do ponto de vista: “se cada quilo de roupa me custa € 0,50 quanto é que isto me vai custar e quanto é que eu vou poupar?”. Há quem olhe do ponto de vista: “quanto é que eu vou poupar nisso e poupar em produtos químicos porque é menos para lavar?”. E a água, não é? Não é só os produtos químicos, é também a água. Há aqui uma série de coisas. Nós alertamos os clientes. Por exemplo, na poupança de mudança de roupa de cama no quarto: uma coisa que eu tenho é de explicar às pessoas quantos quilos de roupa estão ali. Se eu lavar a roupa toda que eu tenho no quarto (“roupa”: o lençol...) são quase oito quilos de roupa. É muita roupa, não é? Portanto, se os clientes colaborarem comigo no aspeto de dizerem assim: “eu não me importo de ter a mesma toalha dois dias, tranquilo”, “eu não quero que me mudem a roupa da cama todos os dias, tranquilo”. Se calhar ao final de três/quatro dias já são não sei quantos quilos de roupa a menos! São menos vinte

quilos de roupa. É muita roupa, não é? Todos nós fazemos a nossa parte. O hotel faz a nossa parte que é dizer, “isto tem este peso e tem esta implicação”, e os clientes fazem a parte deles e dizem, “eu vou colaborar com isto”. Mas há muitos que não querem. Há muitos clientes que...

### **Entrevistador**

Nisto, eu perguntava-lhe: qual é o motivo que leva um hotel a adotar estas práticas? Será um nível mais avançado de serviço ao cliente? Será uma redução de custos? Será de responsabilidade social? Atrair novos clientes? Eu sei que é um bocadinho de tudo provavelmente, mas se pudesse escolher uma variável, o que levaria a um hotel...?

### **Entrevistado**

Eu sou sincero. Eu acho que do ponto de vista real da vida real... As propostas que muitas vezes nos apresentam aqui em termos ambientais nunca vêm com o controlo de custos. “Ah e tal, porque as pessoas dão muito valor a isto e tal”. Quando a gente diz assim: “que valor é que é?”, não conseguem dizer. Portanto, é difícil, não é?

Eu vou dar um exemplo prático. Nós temos um sistema avançadíssimo de ar condicionado onde se abrir uma janela ou a porta do quarto automaticamente ele para. É avançadíssimo. Só que nós temos tantas reclamações dos clientes... Ou porque a janela ficou mal fechada, porque abriram um bocado a janela mas depois não fecharam... É pá, mil coisas... De repente o que é que nós fizemos? Desativámos isso tudo porque as reclamações eram tantas... Depois o que é que acontece? Os clientes não admitem, não é? “O senhor tem aqui a janela...”, “ai, não, isso foi agora, não foi nada disso”, e a gente sabe que foi aquilo, não é? Porque no nosso *software* aquilo diz: “a janela está aberta”. Agora repare nisto (ao ponto que nós chegámos): temos um sistema avançadíssimo e na realidade vimo-

nos obrigados a bloquear aquilo para funcionar à moda antiga! É claro que a gente diz assim: “um cliente vem para um hotel de cinco estrelas...”, “mas como é que tu fazes o controlo do ar condicionado?”... Como o ar condicionado demora algum tempo para recuperar, o cliente quando entra no quarto já vai com muito calor (de verão) então nós temos que deixar o ar condicionado antecipadamente ligado, mas tudo isto tem um custo. Agora, eu acho que muitas vezes a forma mais fácil de espalhar esta tendência será de facto os hoteleiros perceberem que também conseguem poupar dinheiro aqui. “Poupar dinheiro” não é...

### **Entrevistador**

Não é comprar pior, não é?

### **Entrevistado**

É encontrar um equilíbrio entre o que é uma tendência nova que aí vem, mas por outro lado também encontrar um equilíbrio entre o que realmente as empresas podem gerir. Acontece uma coisa que é... Por exemplo, os meus *amenities* são da Molton Brown e eles até têm uma série de cuidados ambientais e têm uma série de políticas ambientais. Se calhar há outros *amenities* que são muito mais baratos que os meus e que são muito mais violentos e muito mais químicos que os meus. Agora como é que isso se ultrapassa? Vamos pôr as pessoas a comprar Molton Brown porque “não sei quê”? Não vamos. Não conseguimos. Vamos pôr os hoteleiros a fazer...? Não vamos. Mas se calhar há outras pequenas poupanças. A questão, por exemplo, do *check-in* e da papelada que se dá e aquela coisa toda... Quer dizer, há toda uma série de tendências futuras que são difíceis, mas eu acho que passa sempre pela clara gestão dos custos das empresas. Ninguém é polidor porque quer, só um idiota. Com uma empresa, se eu tiver a possibilidade de fazer uma coisa bem-feita e que seja do ponto de vista ecológico e da reciclagem capaz

e eu não faço? Claro que eu faço. Mas às vezes é difícil ser claro no que é possível ser feito ou não. Há muitas empresas que desconfiam, não é? Chegam lá: “eu agora tenho aqui um sistema que poupa 50% da água”. O que se pensa logo é que aquilo é uma coisa mirabolante, não é? Tem a ver com isso. As empresas têm essa dificuldade. Eu respondi?

### **Entrevistador**

Sim. Sim. Sim. Em relação à minha última pergunta neste caso será de perguntar: qual é o maior entrave para a adoção destas políticas? Será o custo? A cultura? O comodismo? O treino de *staff*? A própria alteração na *supply chain*/dos fornecedores novos com novas ideias, como estava a referir? Qual é o maior entrave que podemos esperar?

### **Entrevistado**

Eu acho que é cultural. Nós estamos numa fase... Vamos lá ver... Os donos dos hotéis, por natureza, têm que ter mais velhos. Invariavelmente, não é uma *start-up* em que: “eu vou fazer um hotel”. Ninguém se lembra disso. Obviamente que essa preocupação ambiental, até chegar a fatura, é sempre muito engraçada, não é? Estamos todos aqui a favor disto e acabar com o plástico, etc.. Na hora da verdade é difícil porque há aqui uma certa cultura que é difícil de ser combatida. De facto, inicialmente, qualquer plano que tem a ver com esta questão da ecologia tem um custo inicial grande porque normalmente implica, a não ser que se comece do zero e aí é que não tem desculpa... Ou seja, uma coisa é um hotel que funciona há dez anos ou vinte anos ou trinta anos...

### **Entrevistador**

Sim, porque uma abertura é uma coisa...

## Entrevistado

Numa abertura se diz: “você são novos”... Mas agora eu vou partir os autoclismos todos? Isso é uma coisa. A gente aí tem que separar bem as coisas. Outra coisa são hotéis novos que gente já vê que não tem sentido nenhum, quer dizer: a iluminação desgarrada, quando está escuro está muita luz, quando está muita luz está muita claridade... Quer dizer, coisas não lembram ao diabo. Portanto, há esse lado, primeiro: eu diria que é cultural, portanto, é preciso mudar as coisas e não é fácil. Uma coisa é a nossa casa onde vamos mudar oito lâmpadas para LED, outra coisa é mudar... “Então quantas lâmpadas é que são?”, “Mil”, “Mil? Mas mil como?”, “São mil”, “Isso é uma fortuna”, e de repente estamos a falar em € 10.000,00... Portanto, o que acaba por acontecer? É preciso ter essa noção.

Depois, há aqui um trabalho que é o acompanhamento. Em unidades pequenas as pessoas vão gerindo as prioridades. Quer dizer, um projeto de remodelação total é muito complexo. “É para a remodelação total” e depois muitas vezes o que acontece? Se analisarmos, isto é o mesmo na vida. Nós às vezes temos um plano espetacular que tem dez variáveis (a iluminação do hotel, a água do hotel, o gás do hotel, etc.) e de repente a administração começa a olhar para aquilo e diz assim: “é pá, isto aqui a gente não pode, não temos dinheiro para isto e não temos dinheiro para aquilo, só podemos fazer isto pela metade e tal”, e muitas vezes os diretores também desmotivam, não é? Desmotivam-se facilmente: “é pá, se é pela metade, eu não quero fazer”. O problema é que todas as coisas em determinado momento são feitas pela metade, tem é que se fazer as duas metades, a que já está feita e a outra que falta fazer. Na nossa vida é assim. Quando eu era mais novinho porque é que eu não atestava o depósito? Eu dizia sempre que era para o carro ir mais rápido porque ficava com menos peso. Mas não, não era! Eu não tinha era dinheiro para atestar o depósito, não é? Portanto, eu ia atestando o depósito à

medida que ia ganhando dinheiro. Na vida tudo é assim. Às vezes isto é o que acontece.

Culturalmente, é a primeira barreira, depois a segunda barreira é o acompanhamento disto tudo. As pessoas também não têm grande especialização. A gente às vezes tem reuniões técnicas com tipos que nos vêm apresentar não sei quê e aquilo é tudo uma “ciência” que a gente não percebe. Eu, com quarenta e cinco anos, há coisas que me explicam hoje de hotelaria que eu não percebo e que têm que me explicar sete ou oito vezes porque aquilo não me entra na cabeça e depois eu digo, “não, isso não pode ser assim”, “então mas como é que isso alguma vez pode ser?!”. Portanto, imagine pessoas com mais idade em que de repente dizem, “vamos fazer isto, o senhor vai poupar isto”... Há uma coisa engraçada...

#### **Entrevistador**

Eu estou a perceber perfeitamente. Eu estou a perceber.

#### **Entrevistado**

Uma coisa que depois também engraçada é que muitas vezes vem esta poupança no plano, “ai, o senhor vai poupar € 1.000,00 por mês”, e aqueles € 1.000,00 por mês nunca mais aparecem! Nunca mais aparecem! Aquilo vai andando, andando, andando e aquilo baixa ali um bocadinho a eletricidade, mas anda, anda, anda, anda e os € 1.000,00 nunca aparecem!

#### **Entrevistador**

Claro.

#### **Entrevistado**

Também muitos projetos são feitos com uma base muito positiva...

**Entrevistador**

Com um cenário muito...

**Entrevistado**

De um cenário idílico de poupança. As pessoas são as primeiras em deixarem as chaves no quarto para deixar o ar condicionado ligado. Nós se tirarmos a chave, pumba, vem uma reclamação! Não é por acaso que nós temos esta preocupação. Atenção, eu não estou derrotado, nem sou derrotista. Eu acho que este trabalho que vocês estão a fazer é essencial. Tem muito a ver com isso: a cultura e depois a dificuldade de implementar as coisas. É muito difícil.

**Entrevistador**

O treino de *staff* também ou...?

**Entrevistado**

Também. Vamos lá ver. Cada hora que o tipo passa a ter formação, do meu ponto de vista (que sou formador), é um investimento. Provavelmente do ponto de vista do dono, o tipo está a perder uma hora de trabalho, não é?

**Entrevistador**

Sim. Sim. Sim.

**Entrevistado**

Por acaso não é o meu caso, nem é por seres amigo do Carim que eu estou a dizer isto, porque de outra forma eu não diria. Não é o nosso caso. Nós tivemos sempre essa vertente de dar formação, mas é difícil. Mesmo com os nossos colaboradores é complicado passar esta ideia. As pessoas encaram sempre: “ai, isso é uma poupança e tal”, “os tipos agora inventaram aqui uma coisa para não se lavar

tanta roupa”. Não é para não se lavar tanta roupa, é porque de facto aquilo tem um impacto. Agora, também às vezes a maneira como se comunica internamente estas coisas também não é a melhor. Ou seja, nós às vezes comunicamos isto: “é pá, a partir de amanhã mete-se este papel em cima da cama e já não se muda a roupa a ninguém e vamos aqui poupar na roupa”. Não pode ser assim. Também tem que haver aqui uma comunicação interna. O nosso departamento de marketing tem o marketing externo e “a cultura da empresa” (como nós chamamos) e a cultura da empresa é também isso, não é? Mas isso começa, acho eu... “Moes”, não é? É assim que se diz, não é? “Moes”?

### **Entrevistador**

Sim. Sim. É o nome do meu pai. O meu nome é Malik. Não tem problema.

### **Entrevistado**

Malik, o que acaba por se passar? Eu tenho uma amiga minha que também é uma Malik é lutadora de *kickboxing*, é a Cláudia Malik. É verdade! Se pesquisares Cláudia Malik ela vai-te aparecer. Malik, então o que acaba aqui por acontecer? Repara, tu quando fazes a entrevista se tu tens um tipo... Agora eu entrevisto-te a ti... “Eu tenho um conceito inovador de gestão de práticas ambientais”... E tu dizes: “Eu não ligo muito a isso e tal”... Até vamos partir de outro exemplo: “Ai, eu ligo muito a isso”... Eu digo: “Dá-me lá exemplos da tua vida prática ambiental”... Se tu não sabes, eu já não te posso contratar porque eu não consigo passar essa ideia para ti, ou seja, a ideia de “nós estamos a fazer isto para poupar dinheiro”... Estás a perceber Malik? Pode ser um bocadinho mais complicado do que parece.

**Entrevistador**

Ótimo. É isto. Muito obrigado. As minhas dúvidas ficaram todas desfeitas. Estas eram as perguntas que eu queria fazer. Eu queria agradecer este tempo.

**Entrevistado**

Atenção, isto é uma mensagem positiva!

## Apêndice XI – Entrevista ao Diretor de Qualidade, Ambiente e Segurança do Neya Hotel Lisboa, Sr. Pedro Teixeira

**Entrevistado:** Pedro Teixeira

**Função do entrevistado:** Diretor de Qualidade, Ambiente e Segurança do Neya Hotel Lisboa

**Data:** 23 de junho de 2020

**Hora:** 11:00h às 12:00h

**Realizada via Zoom (computador)**

**Objetivo:** Recolha de dados

**Entrevistador**

Primeiro, eu gostaria de ter um grau de conhecimento sobre si e sobre o que faz no Neya. Qual é o seu cargo/a sua posição e há quanto tempo é que está?

**Entrevistado**

Eu sou o responsável de qualidade, ambiente e segurança do grupo do hotel. Neste momento também temos um hotel a abrir no Porto. Eu sou o responsável por toda a área das certificações, o sistema de gestão de qualidade, ambiente segurança e do conceito do hotel que também inclui a parte da responsabilidade social e a área da segurança alimentar (HCCP). Ou seja, tudo o que tem a ver com o conceito de sustentabilidade do hotel e com as nossas certificações é a minha área. Eu estou aqui há cerca de sete anos. O hotel tem nove anos. O hotel é um hotel de 2011. Iniciámos a implementação do sistema em 2013 e somos certificados desde 2014, mas isso já falaremos a seguir.

### **Entrevistador**

Então a ideia do hotel, de início, não foi ser “eco”? Ele veio crescendo como...?

### **Entrevistado**

Foi. Foi. Foi. Dois anos depois iniciámos a implementação de um sistema de gestão e as certificações, mas o hotel foi projetado e construído para ser um hotel com o mínimo de impacto ambiental possível. Ou seja, talvez o maior conjunto de ações/soluções tenham sido logo as soluções iniciais, logo desde da obra em si. Ou seja, nós reabilitámos um edifício. Este hotel é um edifício reabilitado. Não tinha valor arquitectónico e a ideia inicial era obviamente a demolição e executar um hotel novo/um edifício novo, mas, partindo logo do momento zero para um hotel com um menor impacto ambiental, optaram pela reabilitação do edifício que existia que não era um hotel, ou seja, foi muito desafiante para os projetistas e arquitetos, etc.. Era um edifício de serviços, mas adaptaram-no a um hotel. Por isso, desde do início foi feito para respeitar os impactos ambientais e o conceito ambiental, etc.. Então desde do início também as soluções que implementaram no hotel, a nível energético (água, resíduos, etc.), tiveram a ver com o conceito. Desde do início que tivemos painéis solares (e temos) para o aquecimento de água, ou seja, 60% da água quente do hotel vem da energia do sol. Temos painéis solares térmicos no telhado. Temos um conjunto de soluções energéticas. Há nove anos, os LED eram uma tecnologia recente, arriscada e muito mais cara, mas já na altura equipámos logo o hotel com 80% iluminação a LED e uma GTC para uma gestão robótica da parte energética de arrefecimento e aquecimento do nosso edifício, ou seja, tudo é comandado num *software*. Por exemplo, a temperatura do hotel varia apenas entre os 20.º e os 24.º graus. Os hóspedes e todos nós utilizadores não podemos colocar o ar condicionado abaixo dos 20.º graus ou acima dos 24.º graus. É tudo comandado pelo *software* o que evita as dissipações energéticas e aquecimentos a mais ou arrefecimentos a menos. Temos

dispositivos nas janelas dos quartos para que quando se abre a janela dos quartos o ar condicionado desliga automaticamente. O ar condicionado do hotel é um sistema VRV que é um sistema *super* eficiente e não emite ruído. Temos sensores de presença e isso tudo. A nível das águas é igual. Temos depósitos para o abastecimento de água. Fazemos as análises às águas. Temos redutores de caudal. Temos contabilizações por sector dos consumos energéticos. Ou seja, sabemos ao certo o que gasta a parte da lavandaria, do *spa*, do alojamento, do restaurante e das zonas técnicas, isto tudo em termos de gás, água e luz. A separação dos resíduos: também desde do início que apostámos na redução dos resíduos e depois na separação e reciclagem. Na redução, talvez o mais importante sejam os *amenities* (o gel e o champô) que são recarregáveis, ou seja, não temos embalagens de gel, champô e sabonetes, etc.. É tudo recarregável e não temos qualquer resíduo associado ao gel e ao champô (aos *amenities*). Depois desde da abertura do hotel que temos recipientes de separação de resíduos nos quartos, ou seja, os hóspedes podem separar os resíduos nos quartos.

Na mobilidade, é igual. Não foi desde do início, mas também dois anos depois avançámos com a aquisição de bicicletas e que emprestamos gratuitamente aos hóspedes (não são pagas) e neste momento já temos seis. Pronto. Eu estava-me a referir mais às soluções de raiz para justificar que realmente o hotel abriu desde o início com o conceito.

Depois, historicamente, como disse, dois anos depois o hotel existia e tinha todas estas soluções mas não tinha uma gestão. Nós não sabíamos ao certo a taxa de separação de resíduos e os consumos, não havia objetivos e não havia metas, era só o edifício em si com estas soluções. Optou-se então pela implementação do sistema e as certificações pelas normas ISO e isso fez com que o hotel então afirmasse o seu conceito e evidenciasse que, sim senhor, tem esta gestão muito eficaz e apertada de todos os requisitos ambientais e sociais, com resultados, com metas e com certificações.

Desde 2014 temos um sistema de gestão de qualidade, de segurança e ambiente, certificado pela norma ISO 14101 e 9001 e, na parte da segurança, que é a ISO 45101. Somos um dos três únicos hotéis em Portugal que têm estas três normas/certificações de segurança, ambiente e qualidade. A isso juntámos tudo o que são galardões, certificações, rótulos, etc., mais específicos da sustentabilidade nos hotéis: “Chave verde”/Green Key, o Five Leaf, os selos da AHP (da associação de hotéis) que têm o selo de responsabilidade social e ambiental (todas essas certificações mais genéricas). Depois avançámos para outras mais voltadas para os requisitos ambientais: temos o selo “Corrente pela Água”, que é um selo da EPAL, que evidencia que o hotel desenvolve todas as ações possíveis para a redução dos consumos de água, temos garrafas de água que a EPAL nos deu (garrafas de vidro) para usarmos água de torneira em tudo o que são reuniões (“eco meetings”) e nas nossas refeições, etc. (não usamos água engarrafada). Temos, por exemplo, a certificação “Carbon Zero” que obtivemos há menos anos e que faz com que o hotel seja um hotel neutro em emissões. Desde 2017 que o hotel Neya calcula e compensa as suas emissões de carbono através de ações de plantação de árvores na zona do Marvão e, por isso, nós todos os anos compensamos as nossas emissões, que já são baixas. As nossas emissões dependem dos consumos de energia e transportes, etc., mas já são mais baixos do que a média ou o normal e, ainda assim, compensamos essas emissões. Por isso, este hotel também desde 2017 é um hotel neutro em emissões.

A nível de energia elétrica também em 2018 (há dois anos e meio) mudámos de fornecedor de energia elétrica. Passámos da Galp para um fornecedor e este fornecedor apenas comercializa energia renovável. Ou seja, o nosso hotel é totalmente abastecido a energias renováveis. O nosso consumo elétrico vem 100% do hídrico, solar e eólico. Pronto. Temos então este conjunto todo de soluções que tornam realmente o hotel mais eficiente naqueles requisitos ambientais que nos importa. Efetivamente, nós temos, obviamente, os números/o

histórico todo do nosso consumo de eletricidade de água e gás e comparando com outros hotéis ou comparando com médias mundiais dos consumos nos hotéis e também comparando com diversas teses (por exemplo, teses universitárias ou de investigação) sobre a eficiência energética nos hotéis em Portugal, sempre que fazem este tipo de estudos e comparando os nossos resultados, com outros que nós temos, efetivamente o hotel Neya tem consumos de energia elétrica bastante mais baixos do que o normal. Às vezes em certos estudos em que comparam cerca de 50 ou 100 hotéis nacionais, identificam sempre o Neya como sendo o mais baixo ou um dos mais baixos. Por isso, toda esta gestão é realmente eficaz. Toda esta gestão faz mesmo com que o nosso impacto do nosso edifício... Nós não somos um “eco resort”, não somos um hotel de campo. Nós somos um edifício em Lisboa, é um edifício totalmente em meio urbano, mas, como todos os edifícios, são os edifícios que são responsáveis pelos consumos energéticos, a produção de resíduos, águas, etc.. Então o que nós fizemos aqui é ter um edifício com o mínimo impacto ambiental possível. Historicamente, mais ou menos, é isto. Eu não sei se eu já respondi a várias questões?

### **Entrevistador**

Já. Já. Já. O que eu lhe queria perguntar é se costuma estar atento às práticas ou às políticas ou a tudo o que envolve a sustentabilidade nos vossos concorrentes? Por exemplo, é uma prática comum vermos o preço dos nossos concorrentes. Agora eu pergunto: é uma prática comum vermos/estarmos atentos àquilo que a concorrência faz?

### **Entrevistado**

Sim. Obviamente que sim. Também em Portugal é fácil estar atento ao que fazem os outros porque a concorrência nesta área não é muita, infelizmente. Em

Lisboa temos apenas mais um caso de um hotel que funciona 100% ou totalmente de acordo com o conceito ambiental, que é o Inspira Santa Marta, na Rua de Santa Marta. Por isso, é fácil estarmos atentos ao que eles fazem e ao que fazem outros que, não vivendo do conceito, são também bons exemplos.

Há mais quatro ou cinco hotéis em Lisboa que apesar de não terem o conceito ambiental têm muitas ações e têm certificações e têm pessoas à frente das suas equipas muito atentas e com muitas soluções energéticas (de águas e de conceito, etc.), como sendo, por exemplo, os hotéis Altis, e temos alguns mais pequenos, mas pronto. Já há vários hotéis que têm. De certificações, por exemplo, Green Key (“Chave Verde”) temos cerca de sete ou oito em Lisboa e cerca de 150 hotéis no país inteiro. Por isso, juntando estes de Lisboa a outros que nós conhecemos no resto do país, é claro que é relativamente fácil andar em cima deles nos *sites* deles e nos Facebooks, etc., e ver o que fazem. Agora, eu diria que vamos mais além. Também, destes hotéis, andamos todos envolvidos nos mesmos meios. Somos todos galardoados “Chave Verde”. A maior parte deles também recebeu os selos da AHP, o selo de responsabilidade social e ambiental, etc.. Por isso, todos nos conhecemos e todos andamos nos mesmos meios, nas apresentações, nos seminários, etc.. O que eu ia dizer é que nós vamos mais além: não só vemos o que fazem os outros, como nos ajudamos uns aos outros. A nossa filosofia, pelo menos a minha pessoal e do meu hotel, não é sermos os únicos, é sermos os melhores porque gostamos obviamente de andar na vanguarda e sermos reconhecidos como sendo um dos melhores exemplos no país e um grande exemplo até a nível europeu (porque nós também recebemos visitas de escolas, universidades e de outros hotéis de fora). O nosso objetivo não é sermos os únicos, é sermos os melhores obviamente (porque isto resulta e vende, etc.). Gostamos de ser os melhores, mas não os únicos. Para isso, temos uma ação e um comportamento totalmente responsável e totalmente de comunicação. Por exemplo, com o Inspira Santa Marta, apesar de sermos diretamente concorrentes

no conceito e até mais ou menos na localização e no tipo de hotel, etc., somos 100% amigos no que diz respeito ao conceito. Ou seja, eu conheço as pessoas diretamente/pessoalmente e relativamente bem do Santa Marta e eles conhecem-nos a nós. Nós vamos ao Santa Marta e eles vêm cá. Nós trocamos dados no final do ano. Ou seja, o Neya Lisboa Hotel e o Inspira Santa Marta fazem uma coisa que ninguém faz: no final do ano temos uns Excel em comum, umas tabelas de dados e trocamos sempre. Ou seja, eu sei ao certo o que o Inspira Santa Marta consome de eletricidade, de gás e de água, eu sei a taxa de separação de resíduos deles e eu sei a ocupação deles, etc., e ao longo do ano eu vou sabendo todas as ações que fazem. Eu e o Inspira Santa Marta enviamos informações uns aos outros. Se eu vir que eu recebo legislação nova ou que eu recebo uma nova tecnologia ou um fornecedor que nos está a apresentar algo que é muito bom, eu envio-lhes, a não ser que seja alguma ação nossa que seja “top secret” que vamos ter e que vamos ser os primeiros a ter ou certificações ou galardões, etc.. Agora, tudo o que é geral/global para que os hotéis tenham um comportamento ambiental mais eficiente, eu envio aos outros hotéis. Eu chego a enviar informações a outros hotéis: ao 3K, aos Altis, etc.. Quando eles têm dúvidas ligam-me e eu quando tenho dúvidas eu ligo-lhes a eles. Eu quando sei que eles fizeram alguma coisa eu questiono: “como é que fizeram?”, “os resultados são bons?”, etc.. Por isso, há uma ajuda entre nós, o que não é fácil entre os outros hotéis. Como eu vou conhecendo responsáveis de outros hotéis eu vou tentando chamar para junto de nós outros hotéis que nos deem os dados deles de consumos etc. para nós termos *benchmark* entre hotéis, mas não é fácil porque todos acham que não vão fornecer os dados de consumos, etc., porque depois ficam mal vistos porque realmente o Neya tem valores muito mais baixos e depois eles pensam que nós andamos a dizer mal deles ou o que seja, mas não. Sempre que eu faço apresentações em escolas e em seminários, tal como eu faço a si agora, eu falo dos outros hotéis e digo que os outros hotéis têm bons

exemplos. Respondendo à questão, obviamente que não só andamos em cima o que fazem os outros, como trabalhamos muito com os outros hotéis.

### **Entrevistador**

Pegando há bocado no que disse, de que isto também vende, eu queria perguntar se a adoção destas práticas traz alguma vantagem competitiva ao hotel em si?

### **Entrevistado**

Sim. Tem. Claro. Não temos números certos porque obviamente há uma grande margem de clientes que estão no Neya e que nós não sabemos se estão cá 100% por causa do conceito, mas temos uma grande franja que sabemos que sim. Temos muitos clientes que sabemos que estão no Neya Lisboa Hotel por causa das questões ambientais, das certificações, do respeito pelo ambiente, etc., quer individuais, quer de grupos. Ou seja, é mais fácil saber porque há certos agentes norte-americanos e do norte da europa que só concorrem a hotéis que tenham sistemas de gestão ou certificações ou que respeitam o ambiente ou que também deem importância à parte da segurança. Nós somos visitados também por responsáveis de segurança e higiene de certos agentes/companhias para verificar as condições de segurança contra incêndio do nosso hotel. Por isso, sabemos ao certo que temos grupos de hotéis e trabalhamos com certos operadores de clientes apenas porque somos assim e eles só recorrem a hotéis que tenham certificações. Por isso, obviamente, vende. Outra questão é: os eventos e o modelo de negócio. Há também muitas organizações hoje em dia que também nos querem associar às suas atividades e ao seu conceito de “fechar o ciclo”. Ou seja, os seus eventos ou até os hóspedes ou os seus funcionários ou clientes ou reuniões que queiram ter em hotéis ou que queiram usar espaços para eventos ou alojamento ou qualquer coisa, recorrem ao nosso hotel. Inclusive as

associações de ambiente, etc., ou seja, a Quercus, a Federação Portuguesa de Bicicletas e tudo o que é organizações ligadas à área ambiental também recorrem ao Neya. A Confederação do Turismo em Portugal, a Associação da Bandeira Azul... Tudo o que é empresas, instituições e organizações que têm a ver com a sustentabilidade também recorrem ao Neya porque assim também garantem que eles têm menos impacto ambiental nos seus eventos ou no seu alojamento. Então, claro que isto vende, quer a nível de alojamento, quer de eventos e de aluguer de salas, etc.. Isto também é visto nos inquéritos. Ao analisar inquéritos de satisfação dos nossos hóspedes também vemos comentários de pessoas, até individuais, que dizem que ficaram no hotel Neya porque o hotel é assim.

#### **Entrevistador**

Passando aqui para uma segunda variável... Eu não expliquei. Eu tenho três variáveis. Uma era mais do reconhecimento/mais teórico. Agora eu tenho mais outras duas que é perceber quem é o maior beneficiário e qual é o maior entrave à adoção destas políticas. Pegando nessa segunda variável eu perguntava: quem acha que é o maior beneficiário na adoção destas práticas ou qual é o motivo que leva um hotel a adotar isto? Será o serviço ao cliente? Uma ótica de redução de custos? Uma ótica de responsabilidade social? De atrair novos clientes? O que acha? Eu sei que provavelmente vai ser tudo, não é?

#### **Entrevistado**

É tudo! Era o que eu ia dizer.

#### **Entrevistador**

Mas se tivesse que escolher uma razão mais central/mais fulcral...

## **Entrevistado**

Malik, aqui a ideia base de termos um hotel sustentável vem da gestão do topo, ou seja, dos donos do nosso hotel e do nosso atual/futuro hotel no Porto que, infelizmente, não abriu em março devido à situação, mas que está feito e abre agora em julho. É uma decisão da gestão do topo. Ou seja, é a gestão do topo do grupo Neya Hotels ter hotéis sustentáveis porque vemos que em termos de gestão de negócio e de responsabilidade é a única forma de ter um negócio hoje em dia. Não nos podemos alhear hoje em dia a ter um negócio/um hotel que não respeite a legislação, que não respeite as questões do impacto no ambiente e da gestão e consumo de recursos da terra e que não respeite também a parte da responsabilidade social. Nós temos que ter um papel positivo na sociedade. É assim que todas as organizações deviam agir hoje em dia. Por isso, eu diria que, com isto que eu lhe estou a dizer, os beneficiários são todos, inclusive nós. Nós somos beneficiários porque esta gestão, como bem disse, tem alguma redução de custos. Ou seja, nós diretamente, ao consumirmos menos água, eletricidade, gás, químicos, evitar erros de avarias de máquinas e equipamentos, de acidentes, de coimas, de multas e inspeções, etc., tudo isto é redução de custos. Por isso, um beneficiário direto do conceito que temos obviamente que é a gestão e o hotel porque temos menos custos e mais receitas. Como disse há pouco, temos mais ocupação no nosso hotel porque somos um hotel que tem este conceito. Por isso, temos menos custos e mais receitas.

A sociedade também ganha muito com o conceito porque, como disse há pouco, não é só o aspeto mais simples ou redutor de sermos um hotel aqui na Estefânia, no Saldanha, em que temos uma boa comunicação com a unidade local. Nós tentamos ser um hotel que não tem obviamente impacto aqui no bairro ou na rua, quer a nível do ruído, de ocupação da via pública com viaturas com cargas/descargas, da gestão dos lixos dos caixotes na rua, etc.. Ou seja, nós temos um comportamento 100% responsável na rua onde estamos. Todos os impactos

que pode ter um edifício como um hotel numa rua (desde o trânsito, à ocupação da via/do passeio, dos contentores, do ruído, etc.) nós temos obviamente um comportamento adequado.

Isto depois associando às nossas ações de responsabilidade social, no qual o nosso foco e o nosso objetivo n.º 1 é ajudar crianças e por isso estamos ligados a instituições e tudo o que tem a ver com bebés/recém nascidos, etc., (apoiamos o Hospital Dona Estefânia, a Fundação do Gil, o Banco do Bebê, a Casa Ronald McDonald e todas estas instituições). Por isso, temos um impacto positivo na sociedade/nas famílias. Temos um projeto que é “O Quarto Solidário” nos hospitais em Lisboa que é o alojamento de famílias carenciadas que não são de Lisboa e que têm os filhos nos hospitais em Lisboa. Nós temos frequentemente e neste momento até temos cá duas famílias há mais de dois meses, por causa da situação de pandemia. A Casa Ronald McDonald não pôde aceitar mais pessoas na casa para evitar os riscos de infeções/contaminações e como não aceitavam mais famílias, o hotel desde março, mesmo estando fechado estes meses (nós só reabrimos há duas semanas), tivemos cá sempre famílias. Todas as famílias que a Casa Ronald McDonald não conseguia aceitar, o hotel aceitou, mesmo fechado. Ou seja, temos um impacto muito importante na sociedade, nas famílias e na saúde, etc.. Por isso, é mais um beneficiário do conceito.

Depois temos obviamente os hóspedes e as pessoas que querem garantir que têm uma pegada ambiental mais baixa nas suas férias, no seu alojamento e nos seus eventos, etc.. Por isso, eu diria que há aqui um conjunto de agentes que todos ganham com o conceito. A Câmara, as instituições, a Junta de Freguesia de Arroios. A Câmara de Lisboa também nos vê como sendo o melhor exemplo em Lisboa a nível de consumos de água, de taxa de separação de resíduos. Nós pesamos todos os resíduos que saem do nosso hotel para a rua. A Câmara vê-nos obviamente como sendo o melhor exemplo e tendo a mais alta taxa de separação de resíduos. Por isso, todas estas instituições também ganham. A Junta de

Freguesia de Arroios também nos vê como parceiro essencial na freguesia, vendo o nosso caso, porque valoriza-lhes obviamente aqui a área. Por isso, realmente é um conjunto de agentes que todos ganham com o conceito.

### **Entrevistador**

Relativamente então à última variável de que eu queria falar: qual será o maior entrave para a adoção destas práticas? Será o custo inicial do investimento? Será o *train de staff*? Será a cultura em si? Um pouco de comodismo? As alterações na *supply chain* e se esta está inovada ou se não está? Qual é que diria que é?

### **Entrevistado**

Mais uma vez, são todos! (Risos). Há dificuldades em todas essas áreas que disse. Uma delas são os custos, obviamente. Todos os anos definimos objetivos e metas e todos os anos temos mais razões para tornar o nosso hotel ainda melhor, com um desempenho ambiental ainda mais elevado. Por exemplo, este ano vamos avançar com a instalação de postos de carregamento de viaturas elétricas, etc.. Agora, tudo isto tem custos, obviamente. Tudo isto de que falei das certificações, da compensação do Co2 é pago. A energia elétrica: quando mudámos de fornecedor, a tarefa foi ligeiramente mais elevada. Toda a gestão do dia-a-dia devido ao conceito... A gestão de resíduos (alguns ainda são pagos), as análises às águas, as bicicletas que são emprestadas gratuitamente aos hóspedes, etc.: isso são custos. Os painéis, os LED eram mais caros, a tecnologia é mais cara: tudo isso são custos. Por isso, nós temos às vezes que pôr os objetivos em lista de espera/em fila porque há custos. É uma barreira ao desenvolvimento de soluções.

Outra, obviamente, são as pessoas. O nosso hotel para ter estes resultados energéticos, de água e de separação de resíduos, etc., depende de quem? Depende muito do nosso pessoal e dos hóspedes. Se o nosso pessoal não separa os lixos, nós não temos esta taxa de separação de resíduos. Se os hóspedes não

separam os resíduos nos quartos, não é possível este objetivo. Claro que a mentalidade portuguesa ou de quem está de férias ou de quem seja, ainda não está 100% ou nem 50% voltada para as questões ambientais e de respeito, etc.. Por isso, temos uma luta diária com o nosso pessoal e também uma luta diária de comunicação com os nossos hóspedes para que eles nos ajudem a ter o hotel que temos e os resultados que temos porque é com eles (os funcionários e os hóspedes) que temos baixos consumos energéticos de água e de lixo, etc.. Por isso, é difícil e é preciso sensibilização diária do nosso pessoal, até porque nesta indústria dos hotéis há uma rotatividade de pessoas muito elevada. Nós temos pessoas no *housekeeping*, no restaurante e na cozinha onde há uma rotatividade que é normal nos hotéis. Isto faz com que, todas as semanas ou ao mês, haja pessoal novo porque saem uns e entram outros. Por isso, é uma luta diária na sensibilização e nas ações de formação para que eles percebam que estão num hotel que tem este conceito e que os nossos resultados dependem deles. Por isso, também há essa dificuldade.

Outra dificuldade: a legislação. A legislação ajuda em muita coisa mas também às vezes torna um pouco exaustivo de mais ou exigente de mais algumas áreas e por isso também nos toma muito tempo. Nós para termos o sistema de gestão ambiental certificado somos auditados todos os anos e as certificações são renovadas anualmente e temos que respeitar toda a legislação e respeitar toda a legislação existe é “um mundo”. Desde a parte de segurança, de incêndios, da lavagem de depósitos, inspeções, análises às águas, as partes técnicas de saúde e de segurança, os estudos técnicos de ruído, de calor, de iluminação, a gestão adequada dos resíduos... Tudo isso achamos muito bem, obviamente. É obrigatória a legislação e é uma gestão responsável, mas é pesada, tem custos e é pesada a nível da gestão do dia-a-dia. Por isso, também é uma dificuldade, mas é para isso que cá estamos.

**Entrevistador**

Ótimo. Pronto. Era isso.

**Entrevistado**

Os fornecedores, como falou, também é muito importante. Tudo o que eu estava a dizer de sensibilizarmos os hóspedes e o nosso pessoal, depois também há essa parte com os fornecedores. Nós também temos que sensibilizar os fornecedores e educa-los para que eles também tenham um comportamento responsável e também tentamos selecionar os fornecedores e as compras de acordo com o comportamento deles. Agora, é uma área que também não é fácil porque toda a área de equipamento ou do alimento... A área da alimentação é uma área que também não está muito sensibilizada para as questões ambientais e é difícil no dia-a-dia evidenciar-lhes que estamos a fazer uma seleção de fornecedores de acordo com o seu comportamento, de acordo com os bens que eles nos vendem, de acordo com a retoma das embalagens que já não são usadas, de acordo com os licenciamentos que têm, etc.. É uma área também difícil.

**Entrevistador**

Eu penso que está tudo então. Eu agradeço. Eu vou só aqui parar a gravação.

## Apêndice XII – E-mail recebido da Diretora de Desenvolvimento e Sustentabilidade do Hotel Inspira Santa Marta Lisboa, Sra. Patrícia Marques

**Entrevistado:** Patrícia Marques

**Função do entrevistado:** Diretora de Desenvolvimento e Sustentabilidade do Hotel Inspira Santa Marta Lisboa

**Data:** 13 de julho de 2020

**Resposta recebida por correio eletrónico**

**Objetivo:** Recolha de dados

- **Em primeiro lugar, gostaria que me explicasse o seu cargo no hotel Inspira Santa Marta, há quanto está no cargo e um pouco do seu background.**

Integro a equipa do Inspira Santa Marta, em 2018, com a função de Sustainability & Development Manager. Sou formada em Tecnologia e Segurança Alimentar pela Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências e Tecnologia. Em 2018, concluí o Mestrado em Tecnologias de Produção e Transformação Agro-Industrial pela mesma faculdade. Sou responsável pelo Projecto de Sustentabilidade do hotel, depois de ter assumido durante 6 anos a Coordenação Técnica de Qualidade e Segurança Alimentar numa empresa de consultoria e assumido as funções de Técnica Superior de Higiene e Segurança Alimentar e de Responsável de Operações numa cadeia nacional de restauração.

- **Em segundo lugar, gostaria que me falasse das práticas que o vosso hotel utiliza no âmbito sustentável.**

A nossa política de sustentabilidade é transversal a todo o projeto e integra a componente de responsabilidade social, ambiental e desenvolvimento económico sustentável, onde se reflete aspetos como a utilização de materiais de baixo impacto ambiental, o uso racional dos recursos naturais e passando até pelo nosso conceito gastronómico.

O Inspira Santa Marta Hotel define metas de sustentabilidade ambiental e faz a sua monitorização, com o objetivo de diminuir a sua pegada de carbono, reduzindo e promovendo a utilização eficiente dos recursos naturais. Essas medidas refletem-se logo na fase de construção do hotel com a decisão da reabilitação de edifícios existentes, localizados numa zona histórica da cidade de Lisboa. Ainda na fase de construção a opção por materiais e isolamentos mais sustentáveis como a madeira, utilizada na decoração do lobby e a cortiça utilizada no pavimento de alguns quartos, constituem bons exemplos de opções mais amigas do ambiente. A nível energético, podemos destacar a utilização de energia elétrica obtida de fontes 100% renováveis, iluminação LED, sensores de iluminação nas áreas públicas, lobby iluminado com luz natural, vidros duplos nas janelas dos quartos e painéis solares no topo do edifício para aquecimento de águas sanitárias. A nível de gestão hídrica o hotel possui redutores de caudal em todas as torneiras, autoclismos de dupla descarga, torneiras com sensores, sistemas de doseamento de detergentes e produtos de higiene e limpeza ecolabel e biodegradáveis. No Inspira acreditamos que uma gestão eficiente dos resíduos começa na prevenção da sua produção. Assim, reduzir é a primeira etapa nesta gestão e esse trabalho só será eficaz se for feito em conjunto entre clientes e funcionários. Promovemos e sensibilizamos os nossos clientes para a separação seletiva dos resíduos produzidos, quer seja nos quartos, quer nas áreas públicas. Adotamos procedimentos *paper less* nos vários departamentos do hotel e através

das nossas reuniões *green meetings*, sensibilizando quem nos visita para a adoção dos mesmos comportamentos.

- **Acredita que o facto de um hotel adaptar "práticas verdes" traz uma vantagem competitiva? Costuma estar atenta ao que a concorrência faz em termos de práticas ambientais?**

No Inspira Santa Marta Hotel acreditamos que, a nível global, o desenvolvimento do sector hoteleiro terá de passar, inevitavelmente, pela adoção de práticas mais sustentáveis, com vista ao desenvolvimento de um turismo mais responsável e consciente no que respeita à gestão de recursos disponíveis. E essa sempre foi a preocupação da organização e, algo que foi projetado desde o início da conceção do conceito do Hotel.

A nossa política de sustentabilidade é transversal a todo o projeto e a definição de estratégia empresarial, encontra-se alinhada com as questões da sustentabilidade, assegurando a integração dos diferentes stakeholders, inovação e uma abordagem de pensamento sistémico e a longo prazo, garantindo assim que as nossas ações não comprometem o negócio presente, e a viabilidade das gerações futuras. O conceito de sustentabilidade esta na base da estrutura e atividade da organização com a integração destes fatores ao nível estratégico.

Para nós é muito importante a constante inovação e adoção de novas medidas que contribuem para uma melhor gestão de recursos e conseqüentemente causem um menor impacto a nível ambiental. Estar atento às melhor práticas nacionais e internacionais é essencial.

- **Relativamente a uma segunda variável, gostaria que me explicasse, na sua ótica, quem é o maior beneficiário, quando um hotel adota estas praticas? Sente que os clientes já estão a considerar como um dos fatores decisivos a escolha de um hotel por este adotar estas práticas?**

O maior beneficiário é o planeta e conseqüentemente todos nós. Enquanto cidadãos todos temos a nossa responsabilidade no combate às alterações climáticas, e na mudança de comportamentos. Sentimos que cada vez mais quem nos visita tem essa preocupação na hora de escolher. Ser sustentável não é uma questão de tendência ou de opção, a atuação nesta área é necessária e urgente e todos temos de ser participantes ativos enquanto profissionais e enquanto cidadãos.

- **Por fim, relativamente à minha última variável, gostaria de saber qual é para si o maior entrave à adoção destas práticas? É o comodismo? Cultura? Treino de staff? Custo? *Supply chain* ainda não estar muito bem desenvolvida?**

O trabalho de adoção destas práticas é constante e contínuo. O maior entrave talvez seja os investimentos a fazer na aplicação de algumas medidas. A formação à equipa é essencial, bem como a sensibilização para a mudança de comportamentos de todos aqueles que nos visitam, e o estabelecimento de parecerias adequadas.

