



CATOLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

PORTO

ECO-INOVAÇÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA HOTELEIRA DO PORTO

José Miguel Barbosa da Veiga Pereira

Católica Porto Business School

Abril, 2020



CATOLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

PORTO

ECO-INOVAÇÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA HOTELEIRA DO PORTO

Trabalho final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

José Miguel Barbosa da Veiga Pereira

Sob orientação de:

Orientador: Prof. Doutor Jorge Julião

Coorientador: Prof. Doutor Marcelo Gaspar

Católica Porto Business School

Abril, 2020

AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho foi preciso a ajuda, de forma direta ou indireta, de algumas pessoas. A todos, deixo aqui o meu agradecimento porque de alguma forma conseguiram-me ajudar a concluir esta etapa.

Em primeiro lugar, agradecer aos orientadores Prof. Doutor Jorge Julião e Prof. Doutor Marcelo Gaspar por toda a ajuda, paciência e capacidade motivacional.

Agradecer também a todos os familiares, especialmente aos meus pais por proporcionarem um ambiente facilitador para a conclusão do trabalho e por todo o incentivo e ajuda.

Por último, mas não menos importante, também agradecer aos entrevistados por dedicaram um pouco do seu tempo e do seu conhecimento para a conclusão deste projeto.

RESUMO

A palavra sustentabilidade está cada vez mais presente no quotidiano das empresas e acredita-se que atualmente o recurso à eco inovação é feito com vista ao desenvolvimento sustentável. As empresas, muito graças à sua cultura organizacional, desenvolvem atividades cada vez mais sustentáveis e protegem cada vez mais o meio ambiente, orientando os seus comportamentos, crenças e valores para a sustentabilidade.

No âmbito da indústria hoteleira, a presente investigação analisa, por meio de entrevistas semi estruturadas, a aplicabilidade da eco inovação na cultura organizacional de quatro hotéis da cidade do Porto e verifica que a sua maioria possui uma cultura organizacional sustentável e possui, inclusive, várias práticas de eco inovação no seu quotidiano.

Apesar de ser reconhecida como um fator de criação de valor/ vantagem competitiva, verifica-se que ainda há muito a fazer no âmbito da eco inovação na indústria hoteleira do Porto, sendo a falta de financiamento, a falta de informação, a insuficiência de profissionais qualificados e o investimento as principais barreiras para a sua aplicabilidade.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Eco inovação; Indústria hoteleira; Sustentabilidade

ABSTRACT

Sustainability word is increasingly present in companies quotidian and we believe that the resource of eco-innovation is made in order to achieve sustainable development. Companies, in sense of their organizational culture, developing activities that are increasingly sustainable and protecting the environment, drives their performance, beliefs and values to the sustainability.

In hotel industry's scope, present investigation analyzed, through semi-structured interviews, the applicability of eco-innovation in organizational culture from 4 hotels in Porto city and to verifies that most of them have a sustainable organizational culture and even have several practices of eco innovation in their quotidian.

Despite being considered a factor of value creation / competitive advantage, we saw that it is still a lot to do in eco innovation of the hotel industry in Porto, being lack of financing, lack of information, insufficient qualified professionals and the high investment main barriers to its applicability.

Keywords: Eco innovation; Hotel industry; Organizational culture; Sustainability

LISTA DE ABREVIATURAS

OECD | Organisation for Economic Co-operation and Development

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Aparecimento da cultura organizacional.....	6
Figura2: Cultura organizacional	7
Figura3: Níveis de cultura organizacional de acordo com Schein (2001).....	14
Figura 4: Níveis de cultura organizacional de acordo com Hofstede (1980)	14
Figura 5: Determinantes da eco inovação.....	16
Figura 6: Evolução histórica do conceito de eco inovação	18
Figura 7: Eco inovação enquanto estratégia competitiva	20
Figura 8: Processo da eco inovação.....	22
Figura 9: Modelo de eco inovação em turismo	25
Figura 10: Turismo	27
Figura 11: Indústria hoteleira e a sua organização	28
Figura 12: Globalização da indústria hoteleira.....	30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Definições de cultura organizacional	9
Tabela 2: Motores e obstáculos da eco inovação	23
Tabela 3: Literatura acerca da inovação em indústria hoteleira	31
Tabela 4: Números acerca do turismo em Portugal.....	33
Tabela 5: Caracterização do entrevistado.....	43
Tabela 6: Eco inovação na ótica do entrevistado	47
Tabela 7: Eco inovação na ótica do entrevistado	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico1: Distribuição por categoria na indústria hoteleira em Portugal	34
Gráfico2: Distribuição por tipologia na indústria hoteleira em Portugal	35

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABELAS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vi
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	1
1.1 ENQUADRAMENTO	1
1.2 MOTIVAÇÃO	2
1.3 OBJETIVOS E METODOLOGIA	2
1.4 ESTRUTURA	3
CAPÍTULO 2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	4
2.1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	5
2.1.2 CONCEITO E DEFINIÇÃO.....	7
2.1.3 DIMENSÕES E ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
2.1.3.1 As 4 dimensões culturais de Hofstede.....	11
2.1.3.2 As 7 dimensões de Schein	12
2.1.4 NÍVEIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	12
2.2 ECO INOVAÇÃO	15
2.2.1 ORIGEM.....	16
2.2.2 CONCEITO E DEFINIÇÃO.....	18
2.2.3 MOTORES E OBSTÁCULOS À ECO INOVAÇÃO.....	20
2.2.4 APLICABILIDADE NA INDÚSTRIA HOTELEIRA	23

2.3 INDÚSTRIA HOTELEIRA	27
2.3.1 ESTRUTURA E GLOBALIZAÇÃO.....	29
2.3.2 A INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA HOTELEIRA.....	30
2.3.3 A INDÚSTRIA HOTELEIRA EM PORTUGAL	32
2.3.3.1 Principais grupos hoteleiros	33
2.3.3.2 Distribuição	34
2.3.4 O PAPEL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	35
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA	37
3.1 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO.....	38
3.2 HIPÓTESES E MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	39
3.2.1 HIPÓTESES	39
3.2.2 MODELO DE INVESTIGAÇÃO	39
3.3 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	40
3.3.1 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	41
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	42
CAPÍTULO 4 ESTUDO EMPÍRICO	43
4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	43
4.1.1 CARATERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO	43
4.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA HOTELEIRA DO PORTO	44
4.1.3 ECO INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA HOTELEIRA DO PORTO	47
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	51
CAPÍTULO 5 CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS	58
ANEXOS	64

CAPÍTULO 1 | INTRODUÇÃO

1.1 ENQUADRAMENTO

A presente investigação surge no seguimento do mestrado em Marketing e debruça-se acerca da cultura organizacional sustentável e da aplicabilidade da eco inovação na indústria hoteleira do Porto. A escolha por esta temática deve-se à importância que a cultura organizacional tem na performance das empresas e à importância que a sustentabilidade tem vindo a ganhar nos nossos dias.

A cultura organizacional, ao combinar comportamentos, comunicações, conjuntos, crenças e valores que direcionam e orientam todos os intervenientes uma empresa/ organização (Ahmed e Shafiq, 2014), adequa as atividades das empresas/ organizações, gera diferenciação entre empresas/ organizações e orienta as atitudes e os comportamentos dos seus colaboradores (Abu-Jaradet al., 2010). Neste sentido, acredita-se ser possível um melhor desempenho, conseqüentemente, o sucesso de uma empresa/ organização (Sun, 2008).

A preocupação com o meio ambiente e a prática de atividades sustentáveis estão cada vez mais presentes no quotidiano empresarial e, segundo Magadán e García (2018), constituem o pilar da eco inovação. Entende-se, então, por eco inovação a conciliação de fatores ambientais e económicos com o intuito de alcançar uma maior sustentabilidade (Szilagyi et al., 2018), sendo que Reyes-Santiago et al. (2017) consideram mesmo que a eco inovação corresponde à cultura organizacional cujos comportamentos, crenças e valores são orientados para a sustentabilidade.

Assim sendo, os benefícios ambientais para com todos os envolvidos e para com os sistemas económicos, a inovação e os seus processos são extremamente importantes no crescimento verde, na promoção de mudanças e na sustentabilidade ao ajustar o consumo e a produção (OECD, 2012), alcançando um desenvolvimento sustentável e gerando eficiência competitiva.

1.2 MOTIVAÇÃO

Sendo que os hotéis se encontram em contacto direto com o meio ambiente, parece, então, pertinente analisar a aplicabilidade da eco inovação na indústria hoteleira do Porto. A escolha por este tema e pela cidade do Porto, a par do anteriormente indicado, justifica-se pela proximidade do autor e também pelo peso que o turismo, nomeadamente a indústria hoteleira, possuem na economia do nosso país e na região em questão. Desta forma, o foco da investigação será verificar a aplicabilidade da cultura organizacional sustentável na ótica da indústria hoteleira do Porto e objetivo principal será, então, analisar a eco inovação, enquanto cultura organizacional, na indústria hoteleira do Porto.

1.3 OBJETIVOS E METODOLOGIA

Face ao principal objetivo da presente dissertação, definem-se, ainda, como objetivos específicos desta dissertação:

- Analisar a criação de valor/ vantagem competitiva proporcionada pela eco inovação na indústria hoteleira do Porto;
- Avaliar (caracterizar) a cultura organizacional da indústria hoteleira do Porto com base no alvo/ foco da eco inovação (organização, processo e produto);
- Caracterizar e relacionar os fatores/ implicações económicas ao nível da cultura organizacional sustentável na indústria hoteleira do Porto;
- Identificar práticas de cultura organizacional assentes na eco inovação usadas na indústria hoteleira do Porto;

Para dar respostas a estes objetivos opta-se pela aplicação de uma metodologia qualitativa por meio da realização de entrevistas semiestruturadas a profissionais que pertencem, direta ou indiretamente, à indústria hoteleira do Porto e que através das suas experiências hoteleiras nos permitirão ter uma perceção da realidade da eco inovação nesta região.

1.4 ESTRUTURA

A investigação estará organizada essencialmente em quatro partes/ capítulos: numa primeira parte será feita a revisão bibliográfica acerca dos conceitos e temas em análise no sentido de perceber o que consta na literatura sobre o tema e conhecer os resultados de outras investigações; numa segunda parte será feita a apresentação e definição do modelo de investigação, da metodologia e das hipóteses; numa terceira parte será realizada a investigação empírica, ou seja, a análise dos dados provenientes das entrevistas e a respetiva discussão; e, por fim, na quarta parte será feita a conclusão da investigação onde serão apresentadas as respostas aos objetivos propostos.

CAPÍTULO 2 | ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura corresponde, de acordo com Abu-Jarad et al. (2010), ao conjunto de características, costumes, habilidades e ideias que estão presentes num conjunto de pessoas/ povo. Para os autores a cultura é construída pelas próprias pessoas/ povos. Ahmed e Shafiq (2014) acrescentam que a cultura engloba comportamentos, comunicação, conhecimento, crenças, explicações e valores de um conjunto de pessoas num mesmo lugar e num mesmo momento. Daí que para estes autores, a cultura corresponda ao conjunto de comportamentos e valores que podem conduzir ao sucesso e, como tal, é atualmente usada pelas empresas/ organizações para fins organizacionais.

Para Cardoso (2017, p. 15) todas as empresas/ organizações possuem uma cultura própria de cada uma delas, manifestada por meio de costumes, crenças, símbolos, tradições e valores. A autora acredita que “é a cultura que define a missão e provoca a origem e a criação dos objetivos da organização”. Neste sentido, a cultura organizacional influencia o quotidiano das empresas/ organizações (Sun, 2008), nomeadamente na capacidade de diferenciação face à concorrência, na definição de tarefas, na forma de atuar e na sua posição de mercado.

A extrema importância da cultura organizacional é, assim, notória e Abu-Jarad et al. (2010) consideram que uma cultura coesa consegue adequar as atividades das empresas/ organizações e daí que a apontem como o principal condutor para um melhor desempenho. É aqui que, segundo Ahmed e Shafiq (2014), se pode encontrar a principal razão para o interesse das empresas/ organizações na cultura organizacional: a relação entre cultura organizacional e o aumento do desempenho organizacional leva os autores a afirmarem que a cultura organizacional é a variável com maior impacto/ influência no desempenho organizacional.

Reto e Lopes (1989) entendem o recurso à cultura organizacional como uma resposta das empresas/ organizações à inovação, à internacionalização e à procura de uma maior rentabilidade. As crises económicas que se vão verificando ao longo dos vários anos, bem como os desafios do próprio mercado, exigem adaptações por parte das empresas/ organizações cujo sucesso dependerá da sua cultura organizacional (Chagas, 2018, p.

13). O autor destaca, ainda, a importância da relação entre os conceitos de cultura organizacional, cultura nacional e desempenho organizacional, no qual colaboradores e estratégia devem estar em sintonia: “a cultura mais adequada a uma empresa é aquela que melhor se adapta ao ambiente onde esta opera, às suas características e aos seus objetivos”.

Desta forma, é possível afirmar que a cultura organizacional afeta todos os envolvidos na empresa/ organização e terá impacto na sua performance (Abu-Jarad et al., 2010). A relação positiva entre a cultura e o desempenho organizacional que se destaca nos estudos existentes acerca da temática da presente investigação assenta, essencialmente, na rentabilidade:

- A cultura organizacional influencia
 - a eficácia (Cardoso, 2017);
 - a produtividade (Fonseca, 2013);
 - atitudes e crenças dos colaboradores (Abu-Jarad et al., 2010);
 - o desempenho (Fonseca, 2013)
- A cultura organizacional gera vantagem competitiva (Chagas, 2018)

Importa agora perceber melhor o conceito de cultura organizacional no seu todo, desde a sua evolução histórica até às suas dimensões e níveis. Ao longo dos subcapítulos seguintes serão apresentadas as várias referências bibliográficas acerca desta temática no sentido de a melhor enquadrar na presente investigação.

2.1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

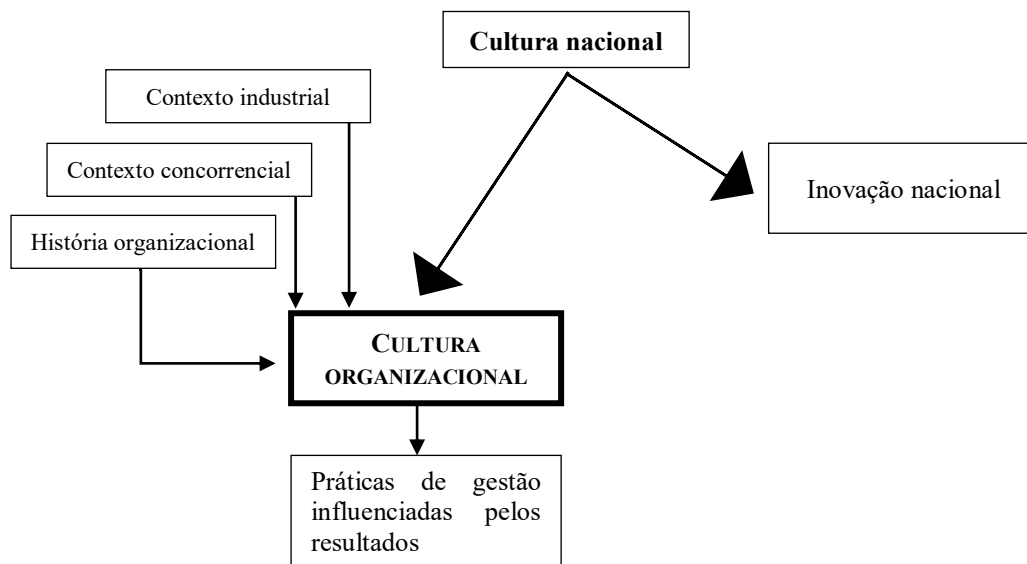
O aparecimento da cultura organizacional engloba, segundo Zhenxiang (2015), uma carga histórica social enquanto resposta à crise da concorrência, à crise da teoria organizacional e à crise social. Fonseca (2013, p. 5), por sua vez, defende que a cultura organizacional deriva da antropologia social em que “o colectivo é a unidade de análise predominante”. Já Tanase (2015) afirma que foi apenas em finais dos anos 70 que o conceito de cultura organizacional surgiu em gestão.

Unânime a todos os autores é o facto do interesse pela cultura organizacional ter surgido na década de 70 devido ao declínio de várias empresas que eram líderes de mercado na América. Este declínio ocorre, pois, de acordo com Fonseca (2013), as empresas

americanas não conseguiram fazer frente à concorrência europeia e asiática (crise da concorrência).

É, então, nos anos 80 que a cultura organizacional atinge um lugar de destaque em gestão ao ponto de ser designada “uma moda em gestão” (Wilkins e Patterson, 1985, p. 262). Reto e Lopes (1989) acreditam que foi o impacto de fatores intangíveis (comportamentos, crenças, pressupostos e valores) nas práticas e no sucesso organizacional que conduziram ao conceito da cultura organizacional pois “verificou-se que não eram apenas os fatores económicos que proporcionavam sucesso a uma organização” (Chagas, 2018, p. 13). Nos dias de hoje verifica-se uma crescente importância da cultura organizacional no quotidiano das empresas/ organizações (Sun, 2008). Para melhor elucidar o aparecimento da cultura organizacional apresenta-se o esquema abaixo.

Figura 1: Aparecimento da cultura organizacional

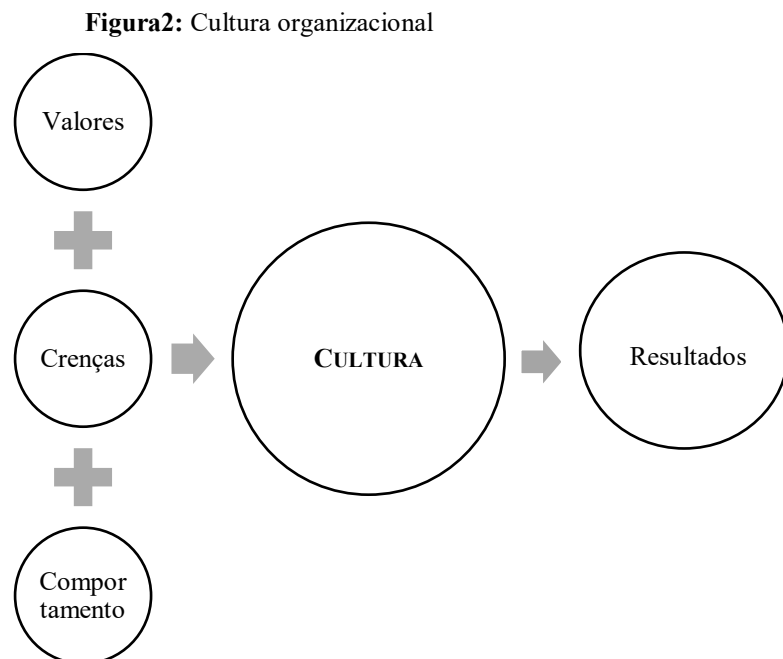


Fonte: Strychalska-Rudzewicz (2016)

2.1.2 CONCEITO E DEFINIÇÃO

Várias são as definições encontradas na bibliografia para o conceito de cultura organizacional o que leva Abu-Jarad et al. (2010) a afirmar que não existe consenso na definição de cultura organizacional. Contudo, a maior parte dos autores partilha da ideia de que a cultura organizacional corresponde aos elementos e normas culturais da empresa/ organização que têm em conta as crenças, as pessoas e os valores (Ahmed e Shafiq, 2014).

Para Silva (2019, p. 45) a cultura organizacional resulta das relações e interações que ocorrem dentro da empresa/ organização. A autora considera que, tal como implícito na figura 1, “a realidade social em que os membros de uma organização estão inseridos conduz à construção de uma cultura particular” que orienta as relações dentro da empresa/ organização e influencia a forma como o grupo age, pensa e toma decisões. Daí que se possa afirmar a cultura organizacional como o conjunto de crenças, significados e valores que é partilhado por todos os colaboradores de uma empresa/ organização, passado de geração em geração, que permite à empresa criar a sua identidade e, assim, diferenciar-se das demais empresas/ organização (Chagas, 2018).



Fonte: Adaptado de Tanase (2015)

Neste sentido, Chagas (2018) acredita que a cultura organizacional é de extrema importância quer no comportamento dos colaboradores quer nos processos e cotidiano da empresa/ organização pois influencia o desempenho e a motivação de todos os intervenientes e, conseqüentemente, possui um forte impacto na sustentabilidade das empresas/ organizações. O autor defende que, por meio da cultura organizacional as empresas/ organizações conseguem:

- Afirmar-se como um grupo que partilha experiências e valores;
- Aumentar a sua eficácia e eficiência;
- Concretizar a sua razão de ser;
- Influenciar os comportamentos dos seus colaboradores;
- Ter colaboradores mais comprometidos.

A cultura organizacional enquanto fator de diferenciação entre empresas/ organizações que orienta as atitudes e os comportamentos dos seus colaboradores é apontada por Cardoso (2017, p. 27). O autor considera, ainda, que a cultura organizacional: atribui sentido ao cotidiano organizacional; consolida os valores da empresa/ organização; controla com o intuito de maximizar as atitudes e comportamentos; facilita o relacionamento “com algo maior do que os interesses de cada um”; promove a estabilidade social; promove o compromisso; e, proporciona identidade aos seus colaboradores.

De acordo com Ahmed e Shafiq(2014), a cultura organizacional é a combinação de comportamentos, comunicações, conjuntos, crenças e valores que direcionam e orientam os colaboradores dentro de uma empresa/ organização. Por envolver comportamentos, decisões e todos os colaboradores da empresa/ organização, Fonseca (2013) considera que a cultura organizacional não resulta de uma análise racional, mas sim de um padrão de comportamentos e pressupostos.

Tal como defendido por Kottler (2012), a cultura organizacional permite:

- Aumentar a satisfação no trabalho;
- Aumentar a conscientização acerca da resolução de problemas;
- Aumentar o desempenho da empresa/ organização.

Além disso, Ahmed e Shafiq(2014) afirmam que se a cultura organizacional não corresponder às expectativas internas e/ ou externas o sucesso das empresas/ organizações decrescerá. Pode, assim, afirmar-se que a cultura organizacional influencia

o desempenho e a performance das empresas/ organizações pelo que se constitui um fator extremamente relevante a considerar na área da gestão.

Abu-Jarad et al. (2010) definem a cultura organizacional como a programação coletiva da mente que permite distinguir os colaboradores das várias empresas/ organizações. A diferenciação é assim apontada pelos autores como a base da cultura organizacional enquanto partilha de crenças, práticas e valores pelos colaboradores da empresa/ organização.

Enquanto maneira correta pela qual as coisas são feitas ou os problemas entendidos na empresa/ organização, Sun (2008) admite que a cultura organizacional, conjunto de crenças e valores partilhados pelos colaboradores das empresas/ organizações, pode ser usada enquanto vantagem competitiva. Segundo o autor, uma cultura na qual as crenças e valores são compartilhados e fortemente mantidos é considerada uma cultura forte e, como tal, pode oferecer vantagens às empresas/ organizações como a comunicação, a cooperação, o compromisso e o controle.

A cultura organizacional proporciona, assim, aos órgãos de gestão maneiras de pensar, reagir e sentir que os podem ajudar a organizar as atividades da empresa/ organização e a tomar decisões (Sun, 2008). Desta forma, pode afirmar-se que a cultura organizacional influencia, sob o ponto de vista estratégico, comportamento, comunicação, cooperação, estrutura, metas, tarefas, tecnologia, tomada de decisão e relacionamento interpessoal com o intuito de alcançar o sucesso de uma empresa/ organização. Para finalizar o conceito e definição de cultura organizacional apresentam-se na tabela abaixo algumas das definições mais antigas presentes na literatura desta temática.

Tabela 1: Definições de cultura organizacional

Autor (ano)	Definição de cultura organizacional
Kroeber e Kluckhohn (1952)	A cultura organizacional corresponde aos padrões, ideias, valores e outros símbolos que moldam o comportamento de uma empresa/ organização.
Ouchi (1981)	A cultura organizacional corresponde ao conjunto de mitos e símbolos que transmitem os valores e crenças da empresa/ organização para os colaboradores.
Deal e Kennedy (1982)	A cultura organizacional é a forma como as coisas são feitas numa empresa/ organização.

Uttal (1983)	A cultura organizacional produz normas comportamentais (como fazer) a partir do modo como as coisas funcionam (crenças) e do que é mais importante para a empresa/ organização (valores).
Schein (1985)	A cultura organizacional é um modelo de pressupostos básicos: - adquiridos através da aprendizagem de como resolver problemas de adaptação; - estabelece como atuar, pensar e sentir face a esses problemas.
Schein (1990)	A cultura organizacional é o conjunto de comunicações, crenças, formas de conduta, histórias, rituais e valores que constitui a identidade organizacional e prevê como os colaboradores se comportam e comunicam.
Hofstede et al. (1990)	A cultura organizacional determina o sucesso ou não das empresas/ organizações.
Freitas (1991)	A cultura organizacional é um conjunto de crenças, políticas e valores administrativos.
Trompenaars e Turner (1997)	A cultura organizacional é a forma como um grupo de colaboradores resolve os problemas.
Hofstede (1999)	A cultura organizacional consiste na programação coletiva da mente que distingue colaboradores e identifica valores.
Schein (2001)	A cultura organizacional eficiente é a que melhor se adapta ao ambiente, às suas características e aos seus objetivos.
Taylor (2004)	A cultura organizacional corresponde ao resultado das mensagens recebidas sobre como as pessoas devem se comportar na empresa/ organização.
Cameron e Quinn, (2006)	A cultura organizacional é uma vantagem competitiva com impacto no desempenho, na eficácia e na produtividade.

2.1.3 DIMENSÕES E ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Após abordagem acerca do conceito de cultura organizacional importa, agora, conhecer quais são as suas dimensões bem como os seus elementos. Tal como sucede com o conceito e a definição de cultura organizacional, várias são as dimensões da cultura organizacional (Abu-Jaradet al., 2010) mas são Hofstede (1980) e Schein (1985) os autores que mais se destacam nesta matéria. Entenda-se por dimensão “um elemento da cultura que pode ser mensurado e comparado com outras culturas”(Cardoso, 2017, p. 28).

2.1.3.1 As 4 dimensões culturais de Hofstede

Em 1980 Hofstede identificou quatro dimensões culturais enquanto valores da cultura nacional. Para o autor a cultura nacional era resultado dos diferentes valores aprendidos na primeira infância e que permaneciam como duradouras crenças ao longo da vida. Por sua vez, a cultura organizacional era resultado das diferentes normas e práticas compartilhadas, que eram aprendidas no local de trabalho e consideradas válidas em determinada empresa/ organização. As quatro dimensões culturais de Hofstede (1980) são, então, apresentadas a partir das diferenças culturais e são elas:

- Distância do poder
 - Corresponde à forma como as hierarquias são aceitas (Abu-Jaradet al.; 2010);
 - Refere-se à extensão em que as pessoas de uma sociedade aceitam a distribuição desequilibrada do poder com frequência (Ahmed e Shafiq, 2014)
- Prevenção da incerteza
 - Até que ponto as pessoas se sentem ameaçadas por situações desconhecidas e tenta evitá-las (Ahmed e Shafiq, 2014)
- Individualismo e coletivismo
 - Reflete uma posição étnica da cultura (Abu-Jaradet al.; 2010)
 - Individualismo, estrutura social na qual as pessoas cuidam de si e das suas famílias (Abu-Jaradet al.; 2010);
 - Coletivismo, estrutura social composta por grupos em que as pessoas de cada grupo exigem as outras pessoas desse grupo que cuide delas (Ahmed e Shafiq, 2014)
- Masculinidade/ Feminilidade
 - Na masculinidade os valores dominantes são dinheiro, profissões e sucesso (Ahmed e Shafiq, 2014);
 - Na feminilidade os valores dominantes são cuidar dos outros e qualidade de vida (Ahmed e Shafiq, 2014).

2.1.3.2 As 7 dimensões de Schein

Schein identifica em 1985 sete dimensões da cultura organizacional que, ao contrário do sugerido por Hofstede (1980), não assentam exclusivamente em valores da cultura nacional. As sete dimensões culturais de Schein (1985) são, então, apresentadas a partir de correções, missões, objetivos e resultados e são elas:

- Relação da organização com o meio;
- A natureza da atividade humana
 - Corresponde, de acordo com o autor, às premissas do que é certo para o ser humano fazer no seu ambiente e natureza humana
- A natureza da realidade e da verdade
 - Corresponde, de acordo com o autor, às suposições que definem e distinguem o que é real do que não é, bem como deve ser determinada a verdade
- A natureza do espaço e do tempo
 - Corresponde, de acordo com o autor, o conceito de tempo e de espaço no grupo
- A natureza do ser humano
 - Corresponde, de acordo com o autor, às suposições que definem o que é ser humano e quais são os seus atributos (intrínsecos e extrínsecos)
- A natureza do relacionamento humano
 - Corresponde, de acordo com o autor, às suposições que definem a forma como as pessoas se relacionam
- A homogeneidade versus diversidade

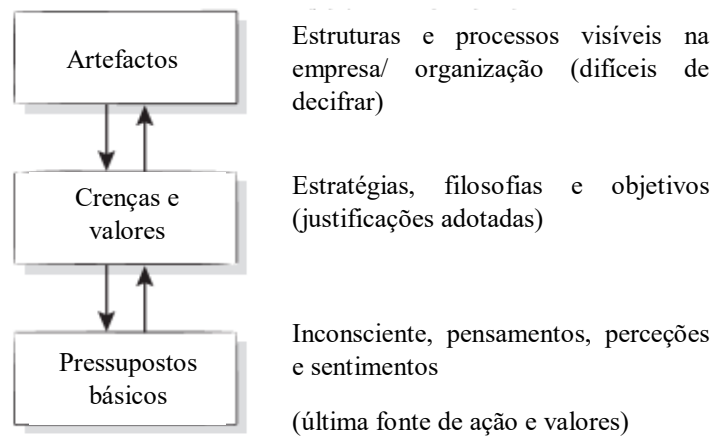
2.1.4 NÍVEIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com o analisado até ao momento, é possível afirmar a existência de dois principais objetivos no recurso das empresas/ organizações à cultura organizacional enquanto ferramenta estratégica para melhorar o seu desempenho e alcançar sucesso: criar o sentido de identidade e o compromisso; e, gerar vantagem competitiva (Sun, 2008). Ahmed e Shafiq (2014) destacam, ainda, que a personalidade e os elementos culturais influenciam o comportamento e a sustentabilidade das empresas/ organizações.

Neste sentido, importa perceber quais são os níveis/ elementos que constituem a cultura organizacional. Entenda-se por nível “o grau em que o fenómeno cultural pode ser observado” (Silva, 2019, p. 47). Schein (2001) define a cultura organizacional como a orientação da forma como as pessoas interagem na empresa/ organização a partir do conjunto de artefactos, normas de comportamento, padrões de comportamento e valores fundamentais. É, então, com base nesta definição que Schein identifica em 2001, com base na visibilidade, três níveis no seu conceito de cultura organizacional, ilustrados na figura 3, sendo que, de acordo com Chagas (2018), apenas os dois primeiros podem ser modificados pela cultura organizacional:

- Comportamentos e artefactos
 - Compõe o ambiente físico, como por exemplo cerimónias, maneira de vestir, procedimentos, objetos, símbolos... (Cardoso, 2017);
 - Correspondem aos aspetos visíveis
 - “A realidade é facilmente observável, mas difícil de decifrar” (Chagas, 2018, p.15)
- Crenças e valores
 - Correspondem a estratégias, filosofias e objetivos estabelecidos pela empresa/ organização e, como tal, trata-se de elementos menos visíveis;
 - Os valores conduzem os comportamentos dos colaboradores da empresa/ organização (Silva, 2019);
 - Representam a imagem que a empresa quer mostrar (Chagas, 2018)
- Pressupostos básicos
 - Correspondem ao inconsciente (crenças e pensamentos) que orientam os comportamentos dos colaboradores (Cardoso, 2017);
 - Constituem uma verdade inquestionável (Chagas, 2018, p. 16).

Figura3: Níveis de cultura organizacional de acordo com Schein (2001)

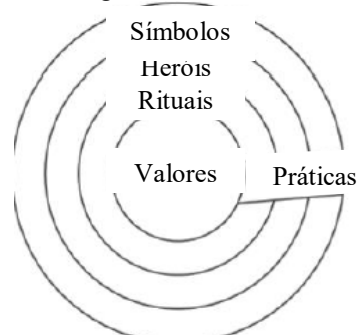


Fonte: Schein (1985)

Contrariamente, e a par do que havia sido abordado anteriormente aquando das dimensões da cultura organizacional, Hofstede (1980) sugere, tal como ilustrado na figura 4, quatro níveis de cultura organizacional:

- Símbolos
 - Correspondem, de acordo com Cardoso (2017), às manifestações mais superficiais da cultura
- Heróis
 - Correspondem, de acordo com Cardoso (2017), ao modelo a seguir numa determinada cultura organizacional
- Rituais;
- Valores
 - Correspondem, de acordo com Cardoso (2017), às manifestações mais profundas da cultura e, segundo Silva (2019), conduzem os comportamentos dos membros das empresas/ organizações

Figura 4: Níveis de cultura organizacional de acordo com Hofstede (1980)



Fonte: Cardoso (2017)

2.2 ECOINOVAÇÃO

A inovação remete-nos para a mudança e, de acordo com Silva (2015), a nível económico é impulsionadora pois, com base nas oportunidades, cria valor conduzindo a novas oportunidades/ soluções para empresas, mercados e países. Desta forma, o autor afirma que através da inovação é possível aumentar e melhorar conhecimentos e desempenhos, bem como gerar valor e, conseqüentemente, vantagem competitiva.

Atualmente, as sociedades enfrentam grandes desafios globais, entre os quais Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD (2012) destaca a crise económica, a degradação ambiental e a escassez de recursos. Szilagyi et al. (2018) acrescentam: o bem-estar dos trabalhadores, a degradação ambiental e as mudanças climáticas. Por sua vez, Silva (2014) aborda os principais efeitos da crise económica: défice; desemprego e menos produção. Estes desafios podem, assim, ser considerados desafios de sustentabilidade pelo que para os ultrapassar “os países necessitam de encontrar novas fontes de crescimento e mais sustentáveis” (Silva, 2014, p. 26) e as empresas necessitam de mudar a forma como operam (Szilagyi et al., 2018).

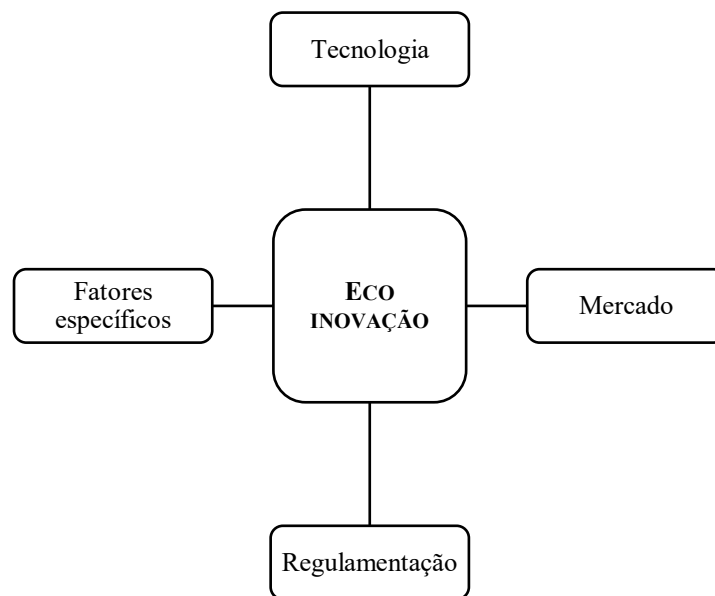
Segundo Reyes-Santiago et al. (2017) a cultura organizacional que orienta os seus comportamentos, crenças e valores para a sustentabilidade é definida como eco inovação. Para os autores, esta cultura organizacional influencia positivamente a implementação de inovações “verdes” pois consideram que a liderança influencia os colaboradores a participar na construção de ações e ideias sustentáveis.

Assim sendo, por meio dos benefícios ambientais com influência em todos os envolvidos e nos sistemas socioeconómicos, a inovação e os seus processos passam a ter um lugar/ papel central na sustentabilidade (Campos, 2018). Enquanto, elemento-chave no crescimento verde e na promoção de mudanças, a eco inovação permite, segundo OECD (2012), um ajustamento entre o consumo e a produção de recursos por parte das sociedades. Ou seja, a eco inovação enquanto conciliação de fatores ambientais e económicos com o intuito de alcançar uma maior sustentabilidade. Daí que possamos afirmar, tal como sugerido por Szilagyi et al. (2018), que a eco inovação corresponde ao conjunto de estratégias/ método que buscam dissociar o crescimento económico da degradação ambiental no sentido de maximizar a eficiência de recursos.

Motivada pela crescente necessidade na busca de alternativas que contribuam para a sustentabilidade de negócios e produtos, a eco inovação proporciona: oportunidades de

crescimento; redução de custos; e, vantagem competitiva através da promoção de uma economia sustentada e, em simultâneo, da redução do consumo energético e de recursos (Szilagyi et al., 2018). O principal objetivo da eco inovação é a proteção do ambiente e, como tal, a construção, a energia, a gestão de resíduos e as necessidades diárias são algumas das áreas em que para Zhang et al. (2019) a eco inovação pode ser aplicada. A estas áreas Léger (2015) acrescenta o design ecológico, a eficiência da água, a engenharia “verde” e os sistemas urbanos.

Figura 5: Determinantes da eco inovação



Fonte: Silva (2014)

Tal como Silva (2015, p. 13) define, a “eco inovação é caracterizada pela ecologização do ciclo de inovação... um conjunto de ações sob as dimensões organizacionais, processos ou produtos e dentro dos padrões do desenvolvimento sustentável, ambiental, económico e social”. Para melhor se perceber esta temática, de seguida irá analisar-se o conceito da eco inovação, a sua origem e a sua aplicabilidade ao mercado/ indústria em que esta investigação se enquadra.

2.2.1 ORIGEM

Conforme anteriormente indicado, o conceito de eco inovação é um conceito recente que, segundo Zhanget al. (2019), pode ser descrito matematicamente pela seguinte fórmula:

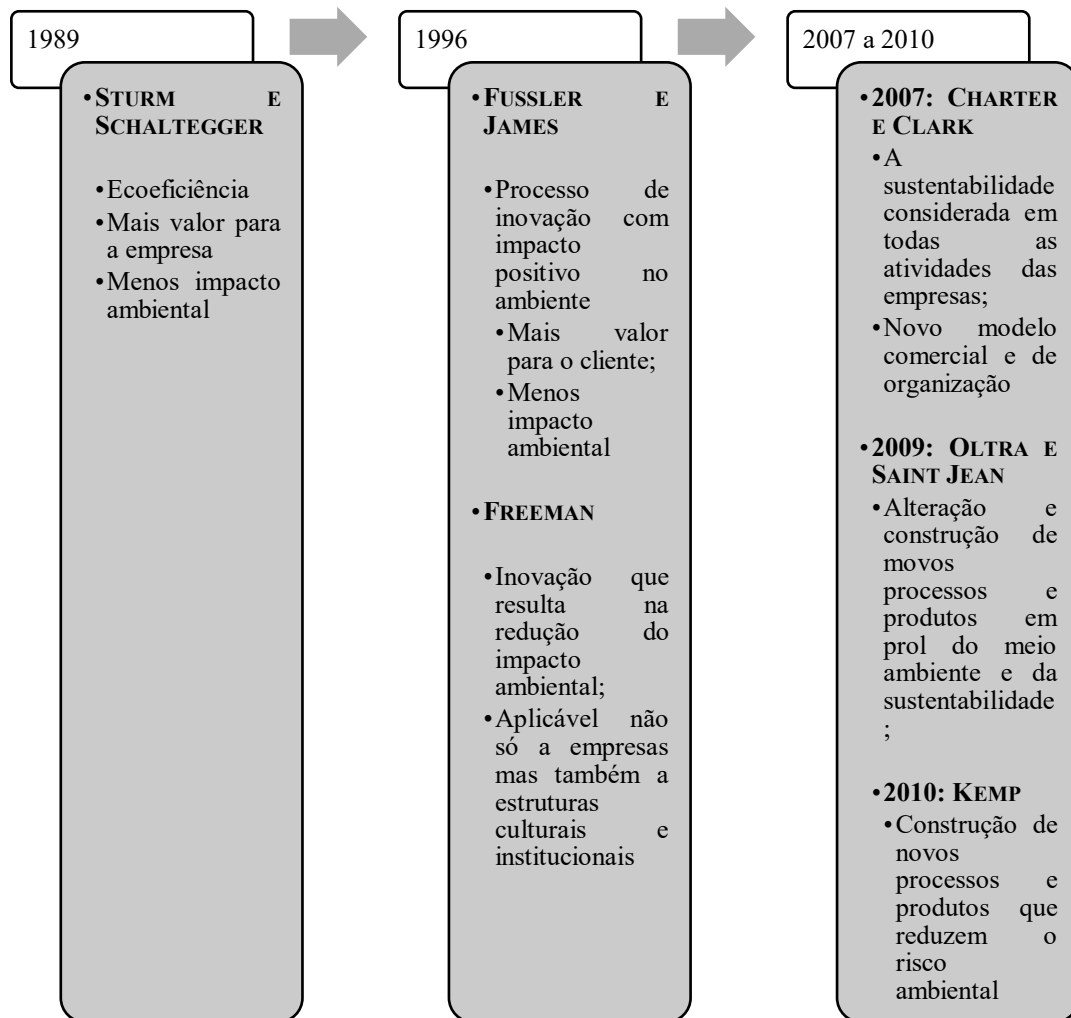
$$\text{Eco eficiência} = \frac{\text{Criação de valor}}{\text{Impacto ambiental}}$$

Esta fórmula resulta do primeiro conceito/ definição de eco inovação apresentado por Sturm e Schaltegger em 1989 que nos diz que uma gestão ambiental sustentável só é possível se conseguirmos em simultâneo aumentar a eco eficiência, aumentar o valor da empresa e diminuir o impacto ambiental (Zhang, et al., 2019). Mais tarde, em 1992, verificou-se a popularidade deste conceito/ definição por meio da World Business Council for Sustainable Development promovida pela OCDE.

Em 1996, Fussler e James definem a eco inovação como o conjunto de processos de inovação com impacto positivo no ambiente (Campos, 2018). De acordo com o autor, a perspectiva que este conceito/ definição oferece acerca dos benefícios económicos e ganhos ambientais despertou o interesse das mais variadas organizações: empresas; instituições públicas; e governos. Daí que em 2012 o conceito/ definição de eco inovação tenha sido standardizado pela ISO 14045 como uma ferramenta quantitativa de gestão que estuda os impactos ambientais e o valor para todos os interessados na perspectiva do ciclo de vida. Nesta definição, Zhanget al. (2019) alertam que a eco inovação está mais orientada para o produto.

A União Europeia reconhece em 2007 que a eco inovação conduz ao desenvolvimento sustentável e, conseqüentemente, reduz o impacto no meio ambiente. Para melhor perceber a evolução do conceito de eco inovação apresentamos, de seguida, alguns dos autores que mais se destacaram nesta temática.

Figura 6: Evolução histórica do conceito de eco inovação



Fonte: Adaptado de Magadán e RivasGarcía (2018)

2.2.2 CONCEITO E DEFINIÇÃO

A eco inovação corresponde, de acordo com Reyes-Santiago et al. (2017), à alteração e ao desenvolvimento de métodos de marketing, processos organizacionais e serviços com o objetivo de melhorar o ambiente natural. Contudo, tal como referido anteriormente, esta é uma temática recente pelo que Magadán e García (2018) referem que ainda se encontra em desenvolvimento/ investigação e por esse motivo ainda não exista um consenso para a definição de eco inovação.

A valorização do meio ambiente, um mais eficaz aproveitamento dos recursos e a diminuição das externalidades negativas são comuns aos vários autores. Pode, então, afirmar-se que a eco inovação procura o equilíbrio entre o desenvolvimento, a

produtividade e o respeito pelo meio ambiente (Magadán e García, 2018, p.20) correspondente, tal como os autores referem, ao “binomio empresa-medio ambiente” que pode ser definido como:

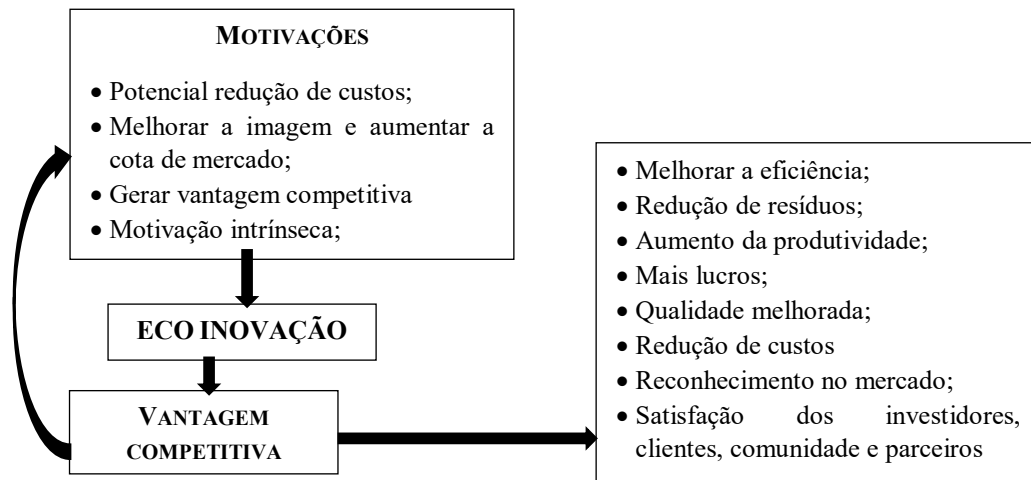
- Capacidade de criar valor para o cliente e para as empresas e ao mesmo tempo reduzir as externalidades negativas para o meio ambiente;
- Novidade/ melhoria de ações de marketing, produtos e processos organizacionais que permitem otimizar o uso dos recursos naturais e ao mesmo tempo minimizar os impactos negativos provenientes dessas alterações/melhorias.

Estes autores afirmam três dimensões na eco inovação: economia, ecologia e tecnologia. Acreditam, também, que a eco inovação pode levar ao aumento de capital pelo estabelecimento de relações comerciais e sociais comotambém à cooperação entre empresas/ instituições/ organizações, privadas e públicas. Neste sentido, Menezes e Cunha (2016) defendem que a eco inovação conduz à diferenciação e à redução de custos, daí que, segundo os autores, se possa considerar uma estratégia competitiva. Comutativamente, a diferenciação pode constituir um motivo para que as empresas/ instituições/ organizações recorram à eco inovação (Nover, 2016).

Para Zhanget al. (2019) a eco inovação surge no âmbito da eco eficiência e, como tal, relaciona a eficiência ecológica, a eficiência económica e o impacto ambiental. Por outras palavras, Campos (2018) acredita que a eco inovação possui um impacto positivo no meio ambiente, impacto esse que a longo prazo, pela implementação de melhores e novos processos/ produtos e pela reconsideração dos modelos de negócio, trará benefícios para toda a economia.

Do ponto de vista estratégico, Magadán e García (2018) acreditam que a inovação e a sustentabilidade influenciam a competitividade entre as empresas. De acordo com estes autores, a eco inovação gera eficiência competitiva que possibilita a abertura para novos mercados. Em modo estratégico, as empresas na ótica da eco inovação (ilustrada na figura 3) devem, assim, transformar estratégias comerciais, processos internos, produtos e mercados com base na sustentabilidade.

Figura 7: Eco inovação enquanto estratégia competitiva



Fonte: Adaptado de Menezes e Cunha (2016)

Atendendo à figura acima, importa referir que a eco inovação não é uma estratégia estanque e como tal é influenciada por vários fatores, externos e internos (Nover, 2016). De entre os fatores externos o autor destaca: cooperação; pressão de mercado; pressões normativas e regulatórias; e, tecnologia. Por sua vez, de entre os fatores internos o autor destaca: economia de custos; liderança; outras capacidades organizacionais; recursos humanos e sistemas de gestão. Assim sendo apresentada a evolução histórica e analisados os diferentes conceitos/ definições de eco inovação, importa, agora, analisar os fatores impulsionadores/ motores e os obstáculos à eco inovação.

2.2.3 MOTORES E OBSTÁCULOS À ECO INOVAÇÃO

Nos dias de hoje muitas são as empresas que recorrem à eco inovação com o intuito de alcançar um desenvolvimento sustentável. Neste sentido, a OCDE tem uma forte importância na promoção desse desenvolvimento sustentável a nível governamental e, consequentemente, a nível da economia e indústria. O objetivo da OCDE, segundo a própria organização é, entre outros, alcançar as metas de desenvolvimento sustentável mantendo a economia e a indústria competitivas.

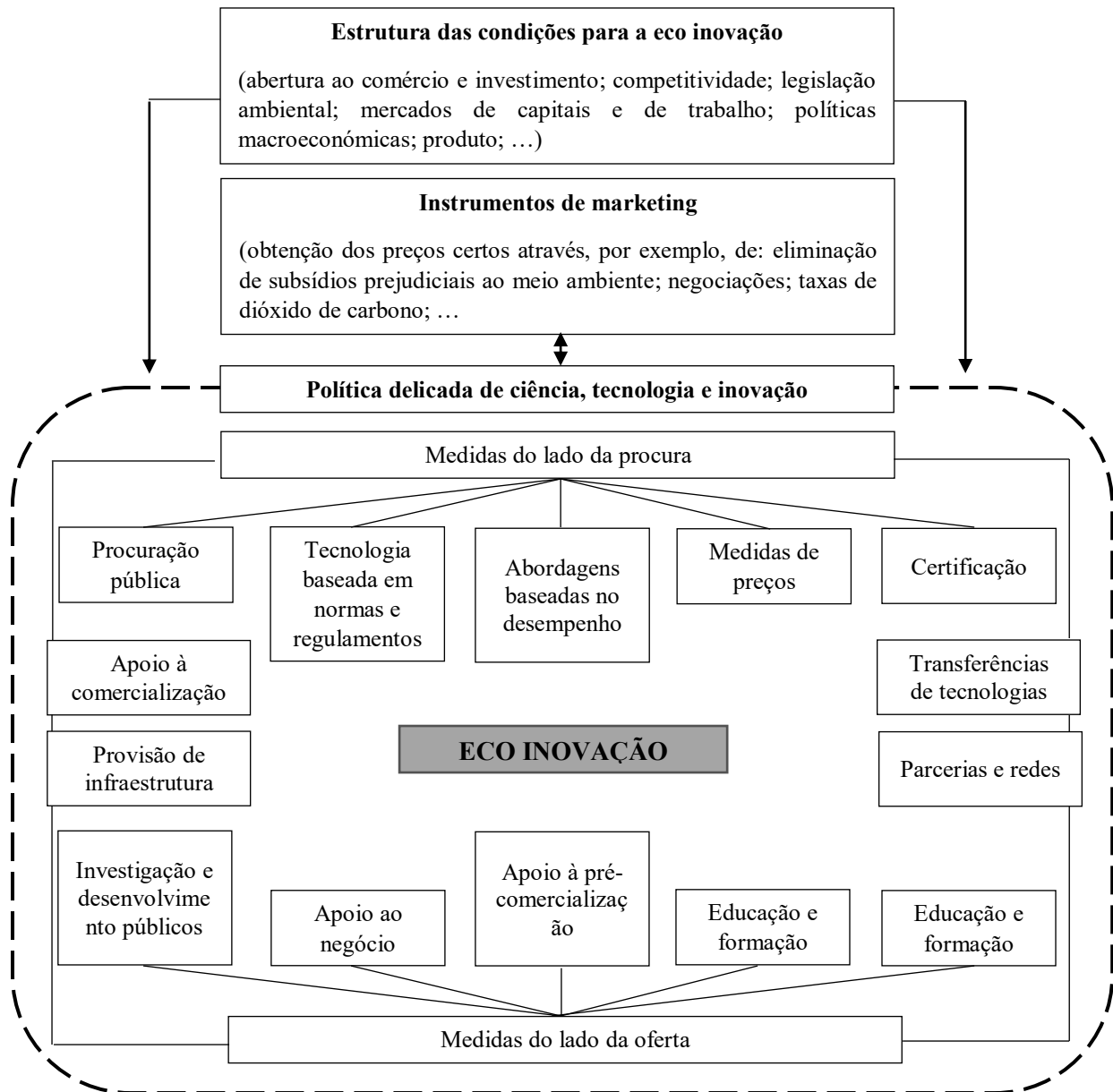
Para melhor perceber quais os motores e obstáculos da eco inovação importa primeiro perceber quais são os seus alvos, mecanismos e impacto:

- i. Alvos - Foco da eco inovação
 - a. Produtos, bens e serviços;
 - b. Processos, métodos/ procedimentos de produção;

- c. Estratégias de marketing
 - i. Preço dos produtos;
 - ii. Promoção dos produtos;
 - iii. Outras ferramentas de marketing orientadas para o mercado;
- d. Organizações;
- e. Instituições, normas sociais e valores culturais;
- ii. Mecanismo - Método através do qual o foco da eco inovação ocorre
 - a. Modificação, pequenas alterações aos processos e produtos;
 - b. Reconstrução, alterações significativas na estrutura organizacional, processo e produtos;
 - c. Alternativas, opção por bens/ serviços substitutos que dão resposta à mesma necessidade funcional;
 - d. Criação, a introdução de novos produtos, processos, procedimentos, organizações e instituições
- iii. Impacto – Efeitos resultantes da eco inovação no meio ambiente

No sentido de esquematizar todos estes aspetos, Szilagyiet al. (2018) resumem o processo da eco inovação num todo e identificam as várias componentes de oferta e procura que influenciam os mercados atuais. A figura apresentada de seguida é adaptada da versão original destes autores e permite, de acordo com a literatura até aqui analisada, reunir a maioria da informação relativa à eco inovação e elucidar acerca dos motores e obstáculos desta que pode ser considerada uma cultura organizacional.

Figura 8: Processo da eco inovação



Fonte: Adaptado de Szilagyiet al. (2018)

Face ao esquema apresentado, Nover (2016) considera que existem 11 motores e 8 obstáculos à eco inovação. Fatores como o aumento da cota de mercado e o aumento da procura, a melhoria da relação custo-eficácia, os recursos financeiros, os regulamentos aplicados e os subsídios governamentais são, do ponto de vista deste autor, os principais motores da eco inovação. Por sua vez, o alto risco associado á incerteza do mercado, os custos, a falta de estratégia energética, a falta de informação e a recuperação do investimento no longo prazo são, do ponto de vista deste autor, os principais obstáculos da eco inovação. A juntar aos motores e obstáculos identificados por este autor existe

muitos outros na literatura pelo que apresentamos, de seguida, os motores e obstáculos que consideramos mais importantes na aplicabilidade da eco inovação à indústria hoteleira.

Tabela 2: Motores e obstáculos da eco inovação

Motores	Obstáculos
<ul style="list-style-type: none"> • Abertura a novos mercados • Apoio governamental • Aquisição de novas habilidades • Aumento da qualidade dos produtos • Avanço tecnológico • Conformidade com a regulamentação • Experiência positiva • Exportação • Facilidade na troca de informação através das novas tecnologias • Imagem da empresa • Impacto positivo no ambiente • Iniciativas do setor industrial • Legislação • Marketing colaborativo • Pressão competitiva • Pressão da cadeia de abastecimentos • Pressão da procura/ consumidor • Proteger e aumentar o cota de mercado • Oportunidade de negócio • Razões pessoais • Redução de custos • Respeito pelo meio ambiente • Vantagem competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento do mercado • Falta de financiamento • Falta de informação • Falta de profissionais qualificados • Incerteza • Inexistência de benefícios ambientais claros • Instabilidade • Períodos muito alargados para recuperação do investimento/ retorno • Obstáculos burocráticos • Obstáculos económicos • Obstáculos financeiros • Obstáculos de gestão • Obstáculos de responsabilidade • Resistência à mudança • Riscos

Fonte: Adaptado de Silva (2015), Nover (2016), Campos (2018) e Magadán e García (2018)

2.2.4 APLICABILIDADE NA INDÚSTRIA HOTELEIRA

O foco na proteção do meio ambiente e o desenvolvimento de atividades cada vez mais sustentáveis pode ser considerado o pilar da eco inovação. O turismo, mais concretamente os hotéis, pode enquadrar-se na eco inovação já que está em contacto direto com o meio ambiente e, tal como Magadán e García (2018) referem, deverá

preserva-lo em função da crescente conexão entre a qualidade do meio ambiente e o crescimento deste setor.

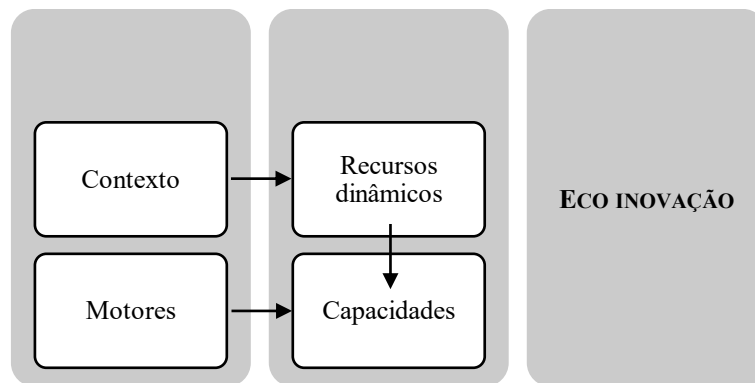
A eco inovação aplicada ao setor hoteleiro deverá constituir-se um fator de diferenciação pois, segundo Han e Yoon (2015), é possível atrair cliente através da preocupação demonstrada pelos hotéis para com o meio ambiente e daí que a sustentabilidade possa ser apontada como um dos mais importantes aspetos impulsionadores no ramo da hotelaria. Num nível mais amplo, Magadán e García (2018) consideram que a ecoinovação permite a criação de modelos de turismo assentes na sustentabilidade ambiental:

- i. Adaptação de produtos já existentes;
- ii. Criação de novos processos e produtos;
- iii. Eficiência energética;
- iv. Desenvolvimento de atrações turísticas baseadas no ambiente;
 - a. Eco turismo
 - b. Turismo ativo;
 - c. Turismo rural;
 - d. Turismo terapêutico
 - e. ...
- v. Desenvolvimento de construções amigas do ambiente (interiores e projetos de engenharia)
 - a. Eco design
- vi. Gestão de resíduos, para que o meio ambiente não seja depósito de resíduos;
- vii. Ordenação do território;
- viii. Reciclagem;
- ix. Recursos usados provenientes do ambiente;
- x. Redução do consumo de água;
- xi. Responder à degradação ambiental;
- xii. Transformação de produtos orgânicos

Neste sentido, verifica-se a aplicabilidade da eco inovação ao turismo e, conseqüentemente, poderá ser aplicada pelos mais variados tipos de alojamentos (hosteis, hotéis, pousadas, residenciais, entre outros) bem como pelas várias empresas que operam na área das atividades e atrações turísticas. Pode, assim, apresentar-se um modelo de eco inovação em turismo, esquematizado na figura abaixo: por meio dos

recursos provenientes do ambiente, da capacidade de reaproveitamento e gestão de resíduos é possível alcançar uma gestão ambiental e sustentável de todo e qualquer alojamento.

Figura 9: Modelo de eco inovação em turismo



Fonte: Journal of Ecotourism (n.d.)

De entre os motores para a eco inovação no setor hoteleiro, Magadán e García (2018) e Menezes e Cunha (2016) destacam:

- i. Abertura a novos segmentos de mercado (ecológicos e sustentáveis);
- ii. Aumento da cota de mercado;
- iii. Maior
 - a. Produtividade;
 - b. Rentabilidade;
- iv. Melhoria de
 - a. Eficiência;
 - b. Imagem empresarial;
 - c. Performance empresarial;
 - d. Qualidade;
- v. Motivação intrínseca;
- vi. Procura (pedidos provenientes de clientes)
- vii. Reconhecimento;
- viii. Redução dos custos a médio e longo prazo;
- ix. Redução de resíduos;
- x. Vantagem competitiva

2.3 INDÚSTRIA HOTELEIRA

A indústria hoteleira/ hotelaria surge, segundo Page (2009), no âmbito da indústria da hospitalidade que é para o autor a essência do turismo e que corresponde ao consumo de acomodações, alimentos e bebidas num local fora da habitação. Neste sentido, o autor simplifica a indústria hoteleira à hospedagem e hospitalidade prestadas por unidades de alojamento a um hóspede/ turista, sendo que o hóspede/ turista paga os bens e serviços consumidos e, como tal, pode afirmar-se a indústria hoteleira como a comercialização da hospitalidade.

Organização Mundial de Turismo (1993) define como turista o hóspede/ visitante que visita temporariamente um local e no qual fica hospedado no mínimo uma noite. Indústria turística e indústria hoteleira estão, assim, diretamente relacionadas e Chagas (2018, p. 4) afirma mesmo que “as unidades hoteleiras retratam um dos serviços prestados mais preponderantes dentro da indústria turística”. Para melhor se perceber o sistema funcional do turismo é apresentada a figura 10.



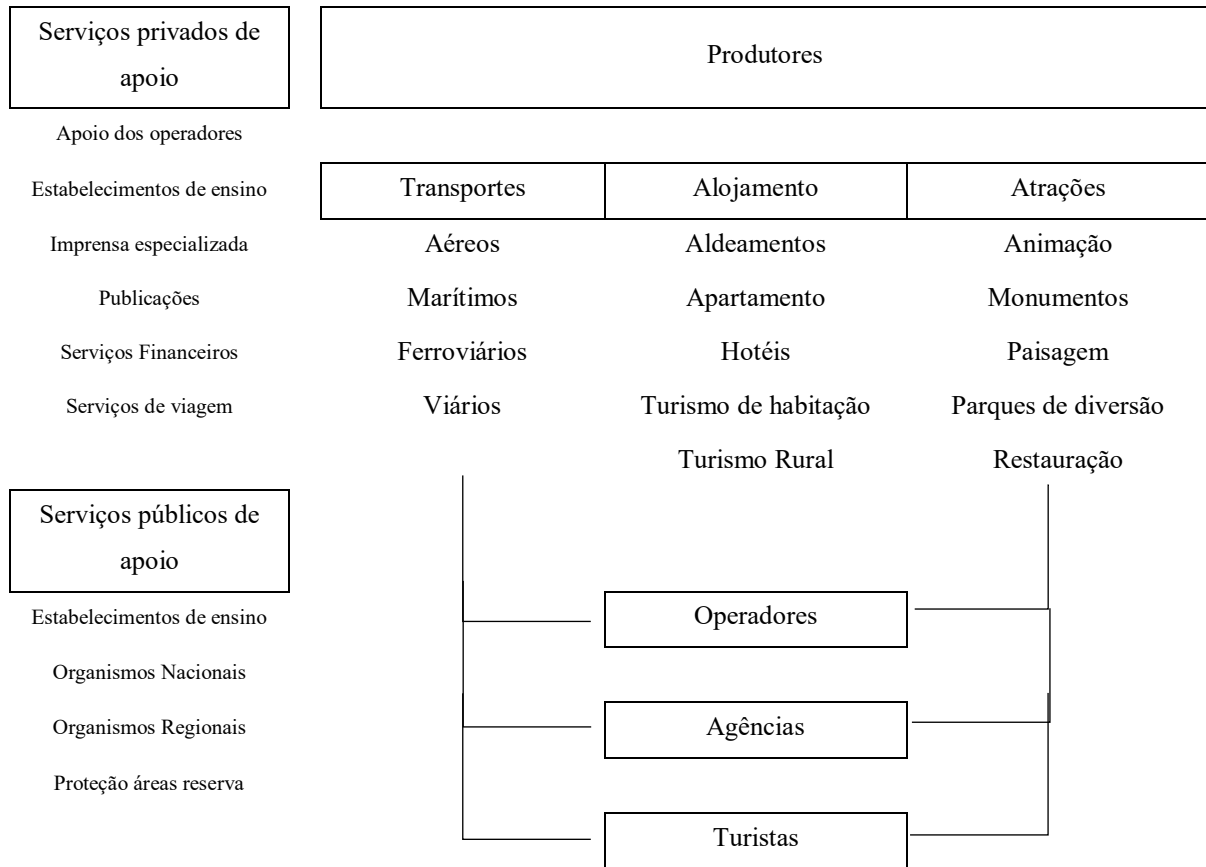
Fonte: Adaptado de Couto (1995)

A hotelaria é essencial para a indústria turística (Martins & Machado, 2005) e daí que Sampaio (2016) a considere um “subsector” da indústria turística. Sendo o turismo um setor com grande impacto e relevância na economia dos países, contribuindo em larga escala para o seu produto interno (Sampaio, 2016), a indústria hoteleira, de acordo com Paiva et al.(2016), tornou-se um dos setores mais importantes e de mais rápido crescimento da economia mundial na segunda metade do século XX.

Para Chagas (2018) o lugar de destaque que a indústria hoteleira tem vindo a adquirir deve-se, essencialmente, ao contributo económico que a mesma tem apresentado no

crescimento e desenvolvimento das regiões. Sendo que para o autor, a positividade deste setor só é possível com base na qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, na satisfação dos clientes e na diferenciação face à concorrência. A figura 11 apresenta a estruturação da indústria hoteleira no sentido de a entender como um todo para que, de seguida, se possa analisar mais detalhadamente

Figura 11: Indústria hoteleira e a sua organização



Fonte: Couto (1995)

2.3.1 ESTRUTURA E GLOBALIZAÇÃO

A indústria hoteleira, conforme ilustrado na figura anterior, é composta por vários elementos sendo as unidades de alojamento, nomeadamente os hotéis, aquelas que mais interesse têm para a presente investigação. Couto (1955) afirma a existência de diferentes tipos de unidades na indústria hoteleira como:

- Aldeamentos
 - Oferecem uma ampla gama de espaços e disponibilizam diversos serviços (jardim, quarto, limpeza, piscina);
 - São uma ótima opção para famílias (Revfine, s.d.)
- Apartamentos
 - Disponibilizam uma ampla gama de serviços (cozinha, quarto e limpeza);
 - Têm a vantagem de serem maiores que um quarto de hotel (Revfine, s.d.)
- Hotéis
 - Disponibilizam alojamento, refeições e serviços (Chagas, 2018);
 - O tipo de alojamento mais comum na indústria hoteleira (Revfine, s.d.)

Independentemente do tipo de unidade, Peixoto (2017, p. 27) acredita que dar resposta às necessidades de todos os intervenientes nesta indústria e proporcionar-lhes satisfação é o grande objetivo. Desta forma, o autor defende que o sucesso desta indústria passa pela “criação de estratégias de negócio”, constituindo, assim, resposta à concorrência e à construção em massa, permitindo-lhe gerar vantagem competitiva.

As reservas, a sazonalidade e a volatilidade económica são apontadas por Couto (1995) e Peixoto (2017), respetivamente, como as maiores suscetibilidades desta indústria. No sentido de evitar e minimizar os efeitos destas suscetibilidades, Chagas (2018, p. 4) destaca a “crescente adoção de políticas estratégicas proactivas por parte do sector hoteleiro”. Sendo organizações complexas devido á variedade de serviços oferecidos, as unidades hoteleiras estão sujeitas a constantes mudanças e problemas pelo que se torna essencial uma boa organização e é aqui que entra a cultura organizacional (Chagas, 2018).

Sampaio (2016) alerta para a importância que os recursos humanos têm nesta indústria comparativamente aos restantes setores industriais pois são esses mesmos recursos humanos que estabelecem interação e relação com os clientes. As interações

estabelecidas são, de acordo com o autor, essenciais para a criação de valor nos clientes e daí que Avena (2001) relacione a procura e o fluxo de cliente com os colaboradores responsáveis pelo atendimento nas unidades hoteleiras. Ainda no âmbito dos recursos humanos, Martins e Machado (2005) consideram que a indústria hoteleira possui uma mão-de-obra intensiva capaz de assegurar a qualidade e obtenção de vantagem competitiva. Contudo, os autores consideram que as unidades hoteleiras só o alcançarão se estiverem atentas às necessidades dos seus colaboradores e se lhes proporcionarem satisfação, cuidando dos seus colaboradores.

Assim sendo, é essencial criar e gerir a cultura organizacional das unidades hoteleiras no sentido de assegurar a satisfação e o compromisso de todos os intervenientes (administração, clientes, credores, fornecedores, proprietários e trabalhadores). Com base nestes dados é possível esquematizar-se na figura 12 os motores para a globalização da indústria hoteleira.

Figura 12: Globalização da indústria hoteleira

Custo	<ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala • Diferenças significativas nos custos entre os vários países 	Globalização da indústria hoteleira
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades dos consumidores; • Consumidores globais; • Canais de distribuição globais 	
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes globais ou com estratégias globais; • Novas tecnologias; • Inovação 	
Governo	<ul style="list-style-type: none"> • Padrões técnicos; • Políticas comerciais favoráveis; • Regulamentação comum 	

Fonte: Castillo eQuintero (2013)

2.3.2A INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA HOTELEIRA

Da análise à figura 8 verifica-se a presença da inovação enquanto motor da globalização da indústria hoteleira. Neste sentido, importa, agora, analisar a relação existente entre a inovação e a indústria hoteleira. Entenda-se por inovação o processo através do qual as empresas/ organizações transformam ideias para melhorar os seus produtos e serviços, no sentido de obter mais e melhores resultados e no sentido de se diferenciarem da concorrência (UKEssays, 2018).

A inovação remete-nos, então, para a mudança e cria valor conduzindo a novas oportunidades/ soluções para as empresas/ organizações (Silva, 2015). Por meio da inovação acredita ser possível melhorar a performance das empresas/ organizações, gerar valor e vantagem competitiva. O conceito de inovação foi introduzido na indústria hoteleira por Drucker (1985) como um elemento diferenciador e a partir do qual é possível criar valor. Mais recentemente, Río-Rama et al. (2017) mostraram através da sua investigação que a inovação auxilia a posição estratégica e o desenvolvimento económico das unidades hoteleiras, aumentando a qualidade dos serviços prestados e reduzindo custos.

Acredita-se, então, que é possível as unidades hoteleiras melhorarem o seu desempenho através da inovação, criando uma cultura organizacional adaptada às exigências do mercado, otimizando processos e, conseqüentemente, garantindo a rentabilidade a longo prazo num mercado altamente competitivo (Tajeddini e Trueman, 2012). Alcançar e manter uma vantagem competitiva sustentável é, nos dias de hoje, um elemento essencial na atividade das empresas que atuam na indústria hoteleira e daí que Meira, Anjos e Falasterc (2018) defendam que a indústria hoteleira recorre à inovação para:

- Gerar vantagem competitiva;
- Melhorar o seu desempenho;
- Obter satisfação do cliente

Para melhor se perceber os estudos existentes na literatura acerca da inovação na indústria hoteleira e poder enquadrar com a presente investigação, segue abaixo tabela com um resumo de alguns dos autores encontrados e as suas principais conclusões.

Tabela 3: Literatura acerca da inovação em indústria hoteleira

Autor (ano)	Principais conclusões acerca da inovação na indústria hoteleira com relevância para a presente investigação
Meira et al. (2018)	A comunicação, as estratégias, a liderança, e os processos são os quatro fatores da inovação que conduzem à melhoria do desempenho por parte dos hotéis. A liderança influencia o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho da organização enquanto a comunicação e estratégia apenas influenciam o desempenho dos colaboradores.
Schuckert et al.(2018)	A inovação é um fator de destaque na melhoria de desempenho dos serviços hoteleiros.

Kandampully et al. (2016)	A inovação e a liderança de mercado só é possível através dos colaboradores, clientes e tecnologia.
Nieves e Ciprés (2015)	Os recursos internos e os agentes externos determinam a inovação enquanto que o conhecimento não.
Fraj et al. (2015)	As políticas ambientais influenciam a inovação. Não existe relação entre a aprendizagem e a competitividade.
Grissemann et al. (2013)	A inovação remete-nos para a orientação ao cliente que apresenta resultados positivos no desempenho dos hotéis.
Tigu et al. (2013)	Através da inovação é possível melhorar a gestão dos hotéis e os processos produtivos, aumentando: a competitividade; a rentabilidade; e, a satisfação do cliente. A comunicação tem um papel crucial na inovação.
TajeddinieTrueman (2012)	A inovação a par da cultura organizacional contribuem para a performance dos hotéis. Uma gestão orientada para o cliente proporciona rentabilidade aos hotéis.

2.3.3A INDÚSTRIA HOTELEIRA EM PORTUGAL

Após a abordagem generalizada até aqui feita ao conceito e à organização da indústria hoteleira, em função dos objetivos da presente dissertação, importa analisar a realidade na qual a presente dissertação se irá realizar e, como tal, falar-se-á agora um pouco da indústria hoteleira nacional. Tal como referido anteriormente, o turismo e a hotelaria têm um forte impacto na economia dos países e do seu produto interno pelo que Portugal não é exceção.

Varzim (2019) afirma que Portugal em 2017 bateu um novo recorde no número de turistas recebidos e, de acordo com os dados disponibilizados por INE (2019), a procura turística nesse mesmo ano aumentou 7,7% tendo correspondido a 14,6% do Produto Interno Bruto (PIB), ilustrado na tabela 4.

Tabela 4: Números acerca do turismo em Portugal

	2016	2017
Consumo do Turismo no Território Económico (CTTE)		
Valor (10 ⁶ euros)	23.501	27.696
Taxa de variação nominal (%)	//	17,9
Peso do Consumo do Turismo no Território Económico no PIB (%)	12,6	14,1
Despesa do Turismo Recetor		
Valor (10 ⁶ euros)	14.800	18.140
Taxa de variação nominal (%)	//	22,6
Despesa do Turismo Interno + Outras componentes		
Valor (10 ⁶ euros)	8.701	9.556
Taxa de variação nominal (%)	//	9,8
VAB Gerado pelo Turismo (VABGT)		
Valor (10 ⁶ euros)	11.123	13.045
Taxa de variação nominal (%)	//	17,3
Contribuição do VABGT para o VAB da Economia Nacional (%)	6,9	7,7
Emprego nas Atividades Caraterísticas do Turismo		
Valor (ETC)	380.293	413.567
Taxa de variação nominal (%)	//	8,7
Peso do Emprego nas Atividades Caraterísticas do Turismo no Total do Emprego Nacional (%)	8,6	9,0
Remunerações nas Atividades Caraterísticas do Turismo		
Valor (10 ⁶ euros)	6.457	7.149
Taxa de variação nominal (%)	//	10,7
Peso das Remunerações nas Atividades Caraterísticas do Turismo no Total das Remunerações Nacionais (%)	8,0	8,3

Fonte: INE (2019)

A hotelaria encontra-se, assim, entre as principais indústrias económicas em Portugal (Chagas, 2018) e, como tal, possui um forte impacto no nosso país. Peixoto (2017) considera que o impacto económico da hotelaria é o principal fator para a aposta neste setor em Portugal. Segundo o autor, a hotelaria tem registado um crescimento exponencial ao longo dos últimos anos e “foi um dos principais motores de recuperação económica nacional”. De entre os elementos com maior impacto económico neste setor, Chagas (2018) destaca a criação de receitas e a criação de postos de trabalho.

2.3.3.1 Principais grupos hoteleiros

No sentido de conhecer a realidade da hotelaria em Portugal, com base no estudo desenvolvido por Deloitte (2018) é possível identificar os principais grupos hoteleiros. De ressaltar que esta escolha recaiu sobre os cinco grupos hoteleiros com melhor posição no estudo em questão e destacam-se, por ordem decrescente:

1. Pestana Hotels& Resorts / Pousadas de Portugal, representando 5.5% das unidades de alojamento;
2. Vila Galé Hotéis, representando 2.9% das unidades de alojamento;
3. AccorHotels, representando 2.4% das unidades de alojamento;

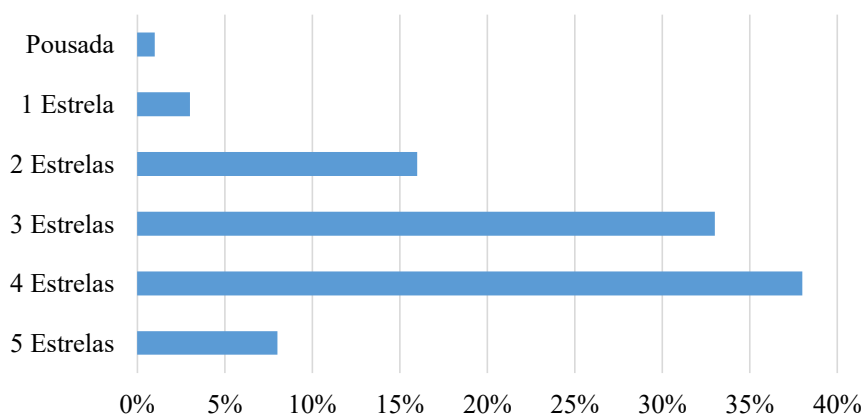
4. Hoti Hotéis/ MeliáHotels& Resorts, representando 1.9% das unidades de alojamento e tendo sido o grupo hoteleiro com maior subida no posicionamento face ao ano anterior;
5. MarriottHotels& Resorts, representando 1.8% das unidades de alojamento

2.3.3.2 Distribuição

Com base no estudo anteriormente indicado, Deloitte (2018), é também possível conhecer a forma como o alojamento se encontra distribuído na hotelaria em Portugal e a qual pode assumir as mais diversas dimensões sendo que para a investigação apenas importa analisar a distribuição do alojamento por categoria, por região e por tipologia.

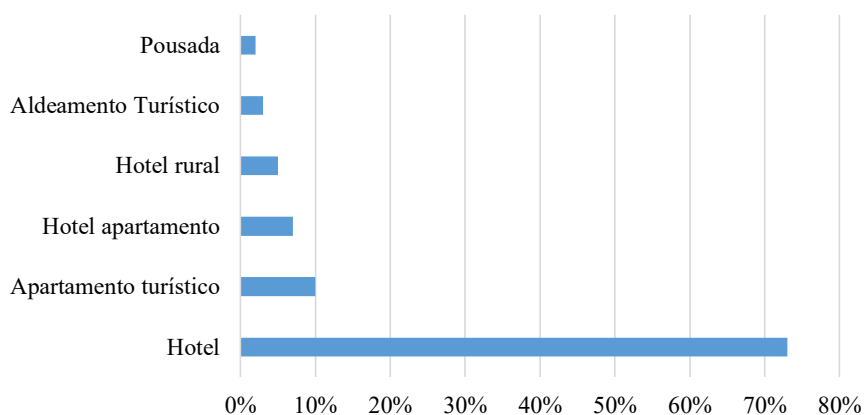
Relativamente á forma como o alojamento se encontra distribuído na indústria hoteleira em Portugal por categoria é, então, possível verificar, conforme ilustrado no gráfico1, que são as 4 estrelas que se destacam (38% dos empreendimentos turísticos). Já no que toca à tipologia, conforme ilustrado no gráfico 2, são os hotéis que se destacam (73% dos empreendimentos turísticos).

Gráfico1: Distribuição por categoria na indústria hoteleira em Portugal



Fonte: Elaboração própria, a partir de Deloitte (2018)

Gráfico2: Distribuição por tipologia na indústria hoteleira em Portugal



Fonte: Elaboração própria, a partir de Deloitte (2018)

De entre as regiões, a Madeira é aquela que verifica uma maior taxa de ocupação (78.2%), seguida de Lisboa (76.4%), Algarve (65.8%), Norte (64.1%), Açores (52.2%), Alentejo (52.2%) e Centro (47.9%). Contudo, no âmbito da oferta hoteleira (nº de quartos) as regiões que mais se destacam são Algarve (44778), seguido de Lisboa (30906), Norte (21330), Centro (20818), Madeira (14586), Alentejo (6308) e Açores (4872). Relativamente ao tempo de estada é também na Madeira que os turistas permanecem mais dias (5) e é nas regiões do Alentejo, Centro e Norte que a estada média é menor (1.8)

2.3.40 PAPEL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social surge, de acordo com Chagas (2018), associada ao desenvolvimento sustentável e à globalização sendo mesmo considerada pelo autor fundamental para os negócios das empresas. Neste sentido, o autor acredita que a responsabilidade social tem um papel preponderante no compromisso dos colaboradores, mas também na cultura organizacional das empresas, incluindo na indústria hoteleira.

Enquanto “práticas de cidadania participativa, envolvendo a sociedade e que transcendem o cumprimento das obrigações legais”, a responsabilidade social tem despertado o interesse da indústria hoteleira que cada vez mais se preocupa em adotar políticas estratégicas que combinem a pro-atividade e o favorecimento dos seus objetivos empresariais e de negócio, levando à necessidade de adotar práticas de

responsabilidade social: os clientes reconhecem os benefícios proporcionados pelas empresas que influenciam positivamente a sociedade e isso permitirá às empresas aumentarem os seus resultados (Chagas, 2018, p. 9).

Porter e Kramer (2006) defendem, então, que a responsabilidade constitui vantagem competitiva e afirmam que a mesma permite melhorar o desempenho das empresas ao nível de: atratividade; compromisso dos colaboradores; reputação; e, satisfação do cliente. Desta forma, as empresas com práticas de responsabilidade social afetam direta e positivamente a sua atividade a nível interno através da performance referida, mas também a nível externo por meio da atratividade dos clientes e investidores e, consequentemente, crescimento organizacional (Kotler e Lee, 2005).

Sendo a responsabilidade social a incorporação voluntária de aspetos ambientais e sociais no decorrer das suas atividades, Egreja (2009) considera que esta possui três dimensões: ambientais, económicas e sociais. Por sua vez, Comissão Europeia (2001) afirma que a responsabilidade social possui dois focos de atuação: externo, autoridades, clientes, comunidade, fornecedores e parceiros; e interno, colaboradores, cultura organizacional, higiene, impacto ambiental, recursos humanos, recursos naturais e segurança.

No foco de atuação interno, Samanta et al. (2013) defendem que o papel dos colaboradores é fundamental para a cultura organizacional e para a mudança, sendo a responsabilidade social uma mais-valia ao envolvimento dos colaboradores nessa mesma prática sustentável e da qual querem fazer parte e promover essas mesmas iniciativas.

CAPÍTULO 3 | METODOLOGIA

A metodologia corresponde, de acordo com Válega (2012), ao conjunto de métodos e técnicas aplicadas para dar resposta aos objetivos de cada investigador e possui, ainda, um carácter de orientação para a investigação. Para o sucesso de uma investigação, Yin (2001) destaca a importância da existência de um plano de ação, enquanto orientador do projeto de investigação, que permita construir conclusões e princípios com base nos dados recolhidos. Torna-se, ainda, importante saber:

- Quais as questões a investigar;
- Quais os dados mais relevantes para a investigação;
- Qual a informação a recolher;
- Como analisar os resultados.

Esteves (1998) defende que a natureza dos dados a analisar irá ditar qual o tipo de análise a efetuar: se uma análise qualitativa ou análise quantitativa. Entende-se por análise qualitativa a construção de uma interpretação a partir de dados previamente existentes/ já elaborados e, como tal, esta tipologia de análise tende a ser indutiva e subjetiva (Morrilet al., 2000). Já a análise quantitativa entende-se como o processo científico que por meio da estatística busca dados mensuráveis e objetivos (Correia, 2014).

Desta forma, face à pluralidade de definições e opiniões existentes na literatura acerca da eco inovação, opta-se por uma análise qualitativa pois acredita-se que, apesar de ser a tipologia de análise mais subjetiva, é a forma mais flexível e melhor para interpretar o tema em investigação (Bogdan e Biklen, 1999). A inexistência de investigações no âmbito da eco inovação enquanto vantagem competitiva aplicada na indústria hoteleira do Porto foi também um importante fator para a decisão recair sobre a análise qualitativa.

Neste sentido, este segundo capítulo pretende construir o plano de ação para a presente investigação e, como tal, ao longo do capítulo, no âmbito da identificação dos dados mais relevantes e da informação a recolher, serão apresentadas as questões e as hipóteses para investigação, enquanto no âmbito da recolha e análise de dados, serão definidos o modelo de investigação bem como o instrumento de recolha de dados.

3.1 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

À semelhança do anteriormente referido, o objetivo desta investigação prende-se com a criação de valor/ vantagem competitiva proporcionada pela eco inovação na indústria hoteleira do Porto. Para dar resposta a este objetivo, será feita uma análise qualitativa que pretende analisar o impacto de eco inovação nesta indústria: confirmar ou não a sua existência enquanto valor/ vantagem competitiva e identificar, na sua presença, as práticas de cultura organizacional assentes na eco inovação bem como os fatores/ implicações económicas da cultura organizacional sustentável.

A eco inovação toma, assim, um lugar de destaque nesta investigação pelo que se pretende, ainda, avaliar e identificar as práticas de cultura organizacional com foco na eco inovação aplicadas nesta indústria com o propósito de dar resposta às questões orientadoras e aos objetivos específicos da presente investigação que, pela sua atualidade, permitirão uma maior abrangência acerca desta temática.

Segundo Fortin (2003, p. 51), a questão de partida corresponde à interrogação clara “que precisa os conceitos-chave, especifica a população alvo e sugere uma investigação empírica”. Neste sentido, formularam-se as seguintes questões para as quais a presente investigação procura uma resposta:

QUESTÃO DE PARTIDA:

Como pode uma cultura organizacional sustentável proporcionar vantagem competitiva na indústria hoteleira?



A eco inovação gera valor/ vantagem competitiva na indústria hoteleira do Porto?



A cultura organizacional da indústria hoteleira do Porto atende ao foco da eco inovação (organização, processo e produto)?



Quais são as práticas de cultura organizacional assentes na eco inovação usadas pela indústria hoteleira do Porto?



A cultura organizacional sustentável tem implicações económicas? Se sim, quais?

3.2 HIPÓTESES E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Centrando-se a presente investigação na contribuição da eco inovação para a criação de valor/ vantagem competitiva na indústria hoteleira, este pode ser apontado como o objeto de análise. Com base no objeto de análise e nos objetivos propostos pela investigação, foram definidas as questões de investigação acima apresentadas e, conseqüentemente, foram definidas as hipóteses a testar e a forma como toda esta investigação se irá desenvolver, aquilo que é designado por modelo de investigação.

3.2.1 HIPÓTESES

As hipóteses a testar na presente investigação foram formuladas com base no objeto de análise, objetivos propostos e questões de investigação e são elas:

H1: A eco inovação permite alcançar uma maior sustentabilidade.

H2: A eco inovação permite maximizar a eficiência de recursos.

H3: A eco inovação contribui positivamente para a procura na indústria hoteleira.

H4: A cultura organizacional sustentável gera vantagem competitiva.

H5: A falta de informação e de financiamento, bem como o prazo alargado para a recuperação do investimento são os principais obstáculos à cultura organizacional sustentável na indústria hoteleira.

H6: A preocupação ambiental, a imagem dos hotéis e a abertura a novos mercados são identificados pela indústria hoteleira como vantagens da cultura organizacional sustentável.

H7: A sustentabilidade é um fator impulsionador da indústria hoteleira.

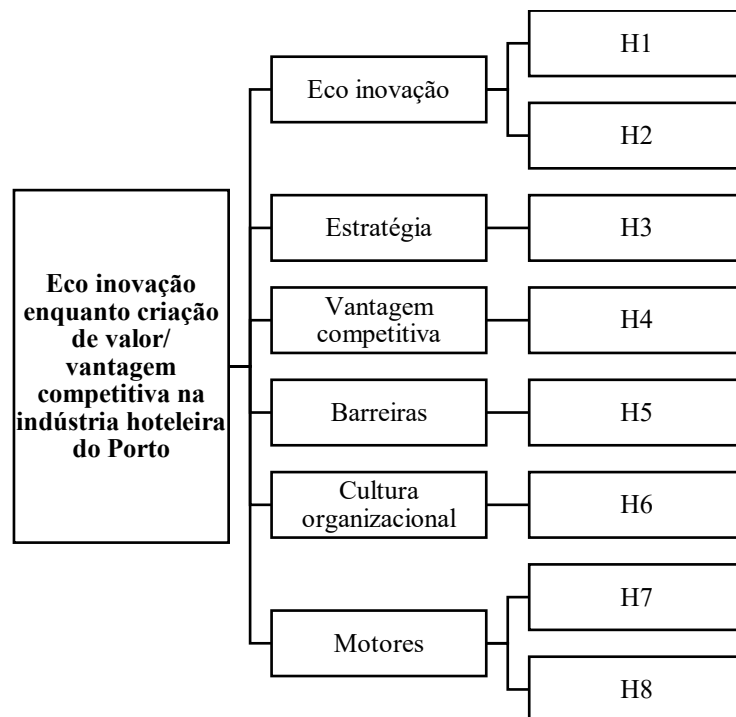
H8: Os hotéis conseguem atrair clientes por meio da preocupação ambiental.

3.2.2 MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Relativamente ao modelo de investigação, este surge para orientar o processo de investigação e procura dar resposta às questões e hipóteses formuladas para a mesma. Para tal, identificam-se as seguintes dimensões/ variáveis a serem avaliadas pela aplicação do instrumento de recolha de dados:

- Barreiras;
- Cultura organizacional;
- Eco inovação;
- Estratégia;
- Motores;
- Vantagem competitiva

Com base nestes dados/ dimensões/ variáveis é possível construir o modelo de investigação a seguir na presente investigação:



3.3 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Atendendo ao modelo de investigação apresentado, importa, agora, definir qual o instrumento de recolha de dados. Sendo esta uma investigação de natureza qualitativa, propõe-se a identificar uma realidade com base em estudos descritivos que procuram especificar as propriedades importantes dos mais diversos envolvidos (componentes; comunidades; dimensões; grupos; pessoas).

Esta será uma análise indutiva em que o processo interessa mais do que os resultados e em que se pretende entender mais profundamente a situação investigada a partir dos dados recolhidos. O ambiente natural é a fonte direta de dados visto que a investigação

será desenvolvida em contacto com a realidade/ no terreno e o significado é de extrema importância.

Relativamente ao instrumento de recolha de dados opta-se pela entrevista já que, de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), este é o instrumento que melhor se adequa na análise de uma realidade a partir dos seus intervenientes e do sentido que estes dão à sua atividade e às suas práticas. Boutin et al. (2008) apontam, ainda, a entrevista como necessária na recolha de dados acerca de ideias e opiniões.

A entrevista será, assim, desenvolvida por meio de uma conversa entre duas pessoas (investigador e entrevistado) com o objetivo de obter informações acerca da vivência do entrevistado no âmbito da eco inovação e cultura organizacional na indústria hoteleira do Porto. Salientar que, conforme explicado em detalhe mais adiante, a escolha dos entrevistados teve como principal critério o papel desempenhado por cada um deles no âmbito da gestão do hotel.

3.3.1 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A recolha de dados nesta investigação será feita a partir de uma entrevista semiestruturada realizada a colaboradores que desempenhem funções de gestão no hotel em que trabalham com o objetivo de analisar a criação de valor/ vantagem competitiva da eco inovação na indústria hoteleira do Porto.

Quivy e Campenhoudt (2005) definem a entrevista semiestrutura como a entrevista semidirigida uma vez que a entrevista é feita a partir de um guião, o guião de entrevista. De acordo com os autores, a entrevista semiestrutura possui como principal vantagem o facto do investigador poder definir previamente a conversa/ temas a desenvolver na conversa, estando assim a entrevista estruturada e oferecendo, assim, um maior controlo da entrevista por parte do entrevistador (investigador).

Assim sendo, a entrevista realizada¹ é composta por 25 questões, todas elas de resposta aberta para que o entrevistado possa falar livremente acerca de questão e assim expressar a sua opinião acerca da temática em investigação, divididas por três categorias: apresentação do entrevistado (8 questões); cultura organizacional (7 questões); e, eco inovação (10 questões).

¹ Guião de entrevista disponível em anexo 1.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

No âmbito da técnica a usar para análise da informação recolhida em entrevistas semiestruturadas, Bardin (2009, p. 45) destaca a análise de conteúdo pois identifica as particularidades de cada entrevistado a partir das suas respostas: “busca de outras realidades através das mensagens”. Assim sendo, as entrevistas da presente investigação serão analisadas a partir de uma análise de conteúdo baseada na categorização: análise de categorias.

Uma vez que as respostas das entrevistas, apesar de variáveis, traduzem a opinião do entrevistado acerca da eco inovação enquanto vantagem competitiva opta-se por categorizar para, posteriormente, quantificar as respostas. Para que seja possível interpretar e tratar os dados obtidos nas entrevistas destacam-se, com base nos objetivos propostos para a presente dissertação, as principais categorias bem como as dimensões/variáveis em análise que já haviam sido identificadas aquando da apresentação do modelo de investigação a seguir:

- Análise à opinião acerca da cultura organizacional na indústria hoteleira do Porto
 - Barreiras;
 - Cultura organizacional;
 - Eco inovação;
- Análise à opinião acerca da eco inovação na indústria hoteleira do Porto
 - Barreiras;
 - Cultura organizacional;
 - Eco inovação;
 - Estratégia
 - Motores;
 - Vantagem competitiva

Com base nestes tópicos é possível proceder à categorização para análise dos dados obtidos nas entrevistas.

CAPÍTULO 4 | ESTUDO EMPÍRICO

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Tal como indicado aquando da metodologia, a entrevista foi organizada em três categorias: apresentação/ caracterização do entrevistado; cultura organizacional; e, eco inovação. Neste sentido, os resultados obtidos serão apresentados respetiva ordem em cada uma dessas categorias.

Ressalvar, ainda, que, infelizmente, face à realidade que se vive da pandemia Covid-19 foi muito difícil obter disponibilidade para a realização das entrevistas por parte da indústria hoteleira que, na sua grande maioria, se encontra temporariamente encerrada pelo que apenas se conseguiu realizar um total de 4 entrevistas.

4.1.1 CARATERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Para que seja possível conhecer melhor cada um dos entrevistados, a apresentação/ caracterização do entrevistado é a primeira categoria a analisar pois acredita-se que essas mesmas características podem influenciar a investigação. Os entrevistados são de ambos os sexos, 2 do sexo feminino e 2 do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 27 e os 52 anos sendo a sua média de idades 39 anos.

Todos os entrevistados possuem formação superior e todos eles trabalham à mais de um ano no hotel em que trabalham atualmente e onde a entrevista ocorreu. Relativamente à sua experiência na indústria hoteleira, o número de anos de serviço dos entrevistados varia dos 6 aos 30 anos e a sua média é de 16 anos. Desta forma, apresenta-se na tabela seguinte as características que foram consideradas mais relevantes nesta investigação.

Tabela 5: Caraterização do entrevistado

Categoria	Subcategoria	Respostas obtidas	Indicador
Caracterização do entrevistado	Habilitações literárias	“PDP” “Pós-Graduação” “Mestrado”	Ensino superior
	Função desempenhada neste hotel	“Diretor-Geral” “Diretora Comercial” “Diretora de Recursos Humanos” “Gestor de Recursos Humanos”	Quadros superiores

Presta serviços no âmbito da cultura organizacional deste hotel?	“Sim” “Sim” “Sim” “Sim”	Sim
Presta serviços no âmbito da eco inovação deste hotel?	“Sim” “Sim” “Sim” “Não”	Sim
O que mais o motiva? O que mais o atrai?	“Educar a população para o futuro” “O bem-estar dos hóspedes que são cada vez mais exigentes e ligados à sustentabilidade dos processos” “Marcar a diferença entre as pessoas” “A parte ecológica: responsabilidade social e avanços tecnológicos associados à eco inovação”	Educação para o futuro Exigência e bem-estar dos clientes Sustentabilidade de processos Diferenciação Responsabilidade social

A partir destes dados, verifica-se que todos os entrevistados correspondem a quadros superiores nos hotéis em que trabalham: três deles desempenham funções de chefia enquanto diretores (1 diretor geral, 1 diretor comercial e 1 diretor de recursos humanos) e um deles é gestor de recursos humanos. De destacar que todos eles prestam serviços diariamente no âmbito da cultura organizacional e a sua grande maioria (75%) presta também serviços no âmbito da eco inovação, fatores a ter em consideração pois poderão influenciar os resultados.

Quando questionados acerca do que mais os atrai/ motiva no âmbito da eco inovação aplicada à indústria hoteleira, os entrevistados falam em: educação para o futuro; exigência e bem-estar dos clientes; sustentabilidade de processos; diferenciação; e, preocupação ecológica e responsabilidade social. Destacar, então, a diferenciação, a preocupação com os clientes e a preocupação ecológica.

4.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA HOTELEIRA DO PORTO

No sentido de conhecer a realidade da cultura organizacional na indústria hoteleira do Porto foram efetuadas questões aos entrevistados acerca dessa mesma cultura no hotel em que trabalham bem como a missão e valores da empresa, a par do impacto que a sustentabilidade tem nessa mesma cultura. As respostas obtidas foram bastante diferentes o que nos leva a afirmar a individualidade da cultura organizacional de cada hotel.

Um dos entrevistados afirma que a cultura organizacional do hotel em que trabalha se baseia em satisfazer as pessoas e afirma o slogan do hotel: “It’s time for people”. Destaca-se, assim, a importância que as pessoas têm na indústria hoteleira, aspecto partilhado por dois outros entrevistados no âmbito da cultura organizacional: um segundo entrevistado afirma a “cultura orientada para as pessoas, para as equipas, para o detalhe (...)” e um terceiro entrevistado afirma “marcar a diferença entre as pessoas; tratar bem o cliente interno e externo (...)”. O quarto entrevistado, apesar de não afirmar o foco nas pessoas afirma que todos os colaboradores tomam o negócio como seu, o que nos remete para a envolvimento e interatividade entre as diversas equipas do hotel em que trabalha.

Relativamente à missão e valores da indústria hoteleira do Porto, as respostas obtidas, a par da individualidade verificada na cultura organizacional, são: bom ambiente de trabalho; conforto; diferenciação; espírito de equipa; positivismo; segurança; união; e, vivenciar a experiência e não o quarto. Contudo, os entrevistados são unânimes (todos os entrevistados, 100%) ao afirmarem que eles e os seus colegas partilham da missão e valores do hotel. Deste modo, é possível afirmar que a cultura organizacional dos hotéis em que trabalham os entrevistados possui objetivos claros e partilhados.

À questão de se mudaria alguma coisa na cultura organizacional do hotel, apenas um dos entrevistados se absteve, os três outros afirmam não mudar nada e destacar apenas a apreciação do primeiro entrevistado que referiu apenas gostar de “melhorar os processos comunicativos do hotel”. Estes dados permitem-nos afirmar que os entrevistados se encontram satisfeitos com a cultura organizacional em que se enquadram, o que vai ao encontro das respostas obtidas no âmbito da relação com a liderança. Desta análise pode, ainda, prever-se que em termos de inovação os colaboradores não idealizam nada mais a fazer nos hotéis em questão.

Todos os entrevistados consideram ter uma boa relação com o seu líder e todos se sentem apoiados e confiantes no seu líder o que, conseqüentemente, influencia a sua participação nas atividades da empresa levando mesmo o quarto entrevistado a afirmar que “há liberdade para darmos a nossa opinião e sermos apoiados. Liberdade de escolha. Dar azo à criatividade”. No âmbito da motivação as respostas são também unânimes, 100% dos entrevistados afirmam-se motivados e os fatores que mais contribuem para essa motivação são: “liberdade e confiança nas ações do dia-a-dia”; “confiança na minha equipa e no nosso trabalho”; e, “porque se lidera pelo exemplo”.É,

então possível afirmar que os entrevistados são motivados pelos seus líderes e que a confiança, a liberdade e a liderança são fundamentais para essa motivação.

Quando questionados acerca da relação com a envolvente, todos os entrevistados admitem que os hotéis em que trabalham possuem relações externas com outras empresas/ instituições e o segundo entrevistado afirma mesmo que as relações do seu hotel com a envolvente estão “em plena expansão e crescimento, já com notoriedade no mercado”. Os protocolos e as parcerias são as relações externas dos hotéis predominantes em 2 das 4 respostas (50%), destacando-se como parceiros: empresas, “empresas que necessitam de vários quartos por ano para os seus colaboradores, em número interessante para eles e para nós”; escolas; ginásios; e, médicos. Os fornecedores são apontados por dois dos entrevistados, assim como as ações de solidariedade que podem enquadrar-se no âmbito da responsabilidade social: “aldeias SOS, pretende criar fundos para instituição que possamos ajudar” e “atividades em grupo”. Um dos entrevistados refere ainda a importância da existência de uma “boa relação com as forças policiais e o Governo”

No âmbito da sustentabilidade da cultura organizacional, três dos entrevistados afirmam que os hotéis em que trabalham possuem uma cultura organizacional sustentável e o quarto entrevistado afirma que o hotel ainda se encontra a caminho dessa sustentabilidade. A sustentabilidade na cultura organizacional dos hotéis em questão é afirmada por:

- “preocupação com as atividades da empresa que acarretam uma responsabilidade muito forte e uma elevada preocupação com o que os rodeia (meio ambiente)”
- “Temos políticas ecológicas implementadas em todos os hotéis que nos permitem ser amigos do ambiente: doseador de champô e gel de banho (2 em 1); temporizador; chuveiros ecológicos; lâmpadas LED; sensores; equipamentos eficientes; insonorização; faturas eletrónicas; vasos sanitários com dupla válvula; separação do lixo”
- “Bom ambiente de trabalho e relação entre trabalhadores dentro do Hotel. Não é uma cultura penalizadora (cultura de desenvolvimento e aprendizagem) ”

De entre as vantagens da cultura organizacional sustentável os entrevistados destacam: “satisfação na organização e enriquecimento das pessoas”; “inovação, adaptação à

cultura vivida na maioria dos países atualmente, otimização de custos, proteção do ambiente e notoriedade”; e, “vamos ajudar o ambiente (...) que é algo que o cliente aprecia”. Por sua vez, as implicações económicas de uma cultura organizacional sustentável são: “poupança, ou seja, lucros futuros”; “grande investimento inicial”; “combater com aumentos de salários da concorrência (...) certos trabalhadores apesar de receberem melhores propostas optam por ficar a trabalhar no hotel”.

4.1.3 ECO INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA HOTELEIRA DO PORTO

Importa, agora, conhecer a realidade acerca da eco inovação na indústria hoteleira do Porto. O conceito de eco inovação é conhecido e definido por todos os entrevistados como algo para a sustentabilidade, conforme transcrito na tabela 6.

Tabela 6: Eco inovação na ótica do entrevistado

Categoria	Subcategoria	Respostas obtidas	Indicador
Eco inovação	Definição	<p>“... importância que se dá ao meio ambiente e os esforços que são feitos para um Mundo mais saudável”</p> <p>“Qualquer forma de inovação que promova progressos/ avanços competitivos no desenvolvimento sustentável”</p> <p>“Ser inovador de forma ecológica”</p> <p>“Aliar a tecnologia, mas também aliar a mente ao que é sustentável no planeta. Preocupação com ambiente, envolvente e planeta”</p>	Inovação Sustentabilidade

Destacar que todos os entrevistados consideram que eco inovação traz vantagens para a indústria hoteleira e têm uma opinião favorável acerca da construção de ações e ideias sustentáveis na indústria hoteleira, mas na hora de afirmarem a sua presença na indústria hoteleira do Porto nem todos os entrevistados partilham da mesma opinião: “sim, mas em número reduzido”; “Pelo menos no Moov Hotel está! Em certos aspetos, muitos hotéis no Porto já prezam pela sustentabilidade”; “não, ainda falta um longo caminho. Estas ideias estão mais presentes em cadeias de Hotéis porque trazem ideias vindas do estrangeiro”.

Neste sentido, é possível afirmar que, apesar do reconhecimento e das vantagens associadas à eco inovação, na ótica dos entrevistados ainda há muito a fazer no âmbito

da eco inovação na indústria hoteleira do Porto. Como o entrevistado 1 refere a indústria hoteleira do Porto ainda se encontra num “período de adaptação”, considerando mesmo que o conhecimento acerca da eco inovação nesta indústria ainda é muito reduzido já que a maior parte das ideias vêm do estrangeiro e seja necessário adapta-las ao nosso país e cultura.

Assim, questionados acerca dos maiores obstáculos, a par dos riscos e incertezas, para a eco inovação nesta indústria do Porto as respostas obtidas prendem-se maioritariamente com o investimento (elevado período de retorno e valor do investimento inicial): “Riscos maioritariamente relacionados com investimento”; “grande investimento inicial cujo prazo de retorno não se consegue prever neste momento”. Além do investimento, a incerteza é também apontada por dois dos entrevistados bem como a conscientização/ mentalidade das pessoas para a temática da sustentabilidade: “o principal obstáculo é a conscientização das pessoas para a importância deste assunto”, “a mentalidade das pessoas e a dificuldade na obtenção de lucros”.

Acerca da existência de profissionais qualificados suficientes para a aplicabilidade da eco inovação nesta indústria, os entrevistados são unânimes ao afirmar que não: “suficiente nunca é, é preciso uma base de treino muito grande e para além disso chamar as pessoas em geral a atenção/ alertar sobre os problemas”; “Não, não são suficientes”; “Não é suficiente”. A informação e o financiamento disponibilizados para a aplicabilidade da eco inovação nesta indústria deixam também um pouco a desejar e destacam-se as seguintes respostas:

- “Os meios financeiros estão em crescendo, ainda não são os ideais, mas cada vez são mais”
- “Ainda não existem incentivos internos e externos suficientes para a aplicação e práticas eco inovadoras, bem como informação por parte dos investidores sobre os incentivos externos e legislação relativa à sustentabilidade na indústria hoteleira”

Relativamente ao período de recuperação do investimento apesar de, tal como anteriormente indicado, poder ser apontado como uma entrave/ obstáculo na aplicabilidade da eco inovação na indústria hoteleira do Porto acredita-se que seja alcançável e prova disso são as respostas obtidas: “as poupanças que a eco inovação pode trazer levam a que a recuperação do investimento aconteça naturalmente”;

“Depende sempre do tipo de unidade e do tipo de medidas eco inovadoras a implementar, podendo ser bastante demoroso ou relativamente rápido”; “É necessário mudar hábitos e acredito que vai ter retorno daqui a muitos anos”.

Quando questionados acerca da presença da inovação na cultura dos hotéis onde trabalham todos os entrevistados afirmam essa mesma presença e dois deles exemplificam-na: “O grupo está constantemente a tentar inovar, dentro daquilo esperado para um hotel da sua categoria (produtos e serviços), especialmente em soluções sustentáveis”; e, “cortinas e luzes controladas a partir de botões na parede, incorporação de mobiliário”. Neste sentido, três dos entrevistados afirmam a presença da eco inovação nos hotéis em que trabalham e apenas o quarto entrevistado afirma que “estamos a caminhar para lá”.

De entre as práticas de eco inovação presentes nos hotéis onde os três primeiros entrevistados trabalham destacam-se:

- “Reciclagem; participação em ações de solidariedade e sustentabilidade – “say no to plastic” (muito relacionada com a recolha de lixo no Rio Douro); racionalização de águas nos quartos (torneiras de sensor) e na lavandaria (para além dos cuidados com a água, evitar o uso de químicos); a utilização de sacos de papel em substituição do plástico; canetas de serviço recicláveis”
- “Emissão de faturas eletrónicas; poupança energética; insonorização; reciclagem e vasos sanitários com dupla válvula de descarga”
- “Jardim no terraço para cultivo próprio; poupanças de energia (lâmpadas de menor consumo); “greenerstay” (possibilidade de o cliente optar por ter ou não limpeza diária no quarto em que está, caso opte por não ter recebe pontos que pode gastar no Hotel); torneiras de sensor e redutores; torre de refrigeração”

No âmbito da procura pela eco inovação na indústria hoteleira do Porto, os entrevistados não apresentam grandes certezas: “Sem grandes certezas. Está em crescendo e cada vez mais clientes perguntam se o hotel é sustentável, mas não pode afirmar com certeza absoluta”; “Tem existido cada vez mais”; “Não em número significativo”; “Acho que não, quem procura eco vai para sítios sustentáveis, turismo rural (Douro), paraísos naturais...”. Neste sentido, é possível afirmar que na indústria hoteleira do Porto não se verifica um aumento significativo da procura de mercado por processos sustentáveis. Em virtude deste dado, ressaltar a afirmação que o quarto

entrevistado fez acerca deste ponto afirmando que, por se tratar de um hotel de cinco estrelas, “temos de dar 1 passo atrás no caminho do eco”.

Tabela 7: Eco inovação na ótica do entrevistado

Categoria	Subcategoria	Respostas obtidas	Indicador
Eco inovação	Principais motores	“acompanhar o panorama internacional” “redução de determinados custos, a preocupação com a sustentabilidade das unidades e notoriedade (unidades hoteleiras ecológicas)”	Melhorar a eficiência Reconhecimento no mercado Redução de custos
	Impacto na quota de mercado	“Ainda não provoca uma diferença significativa” “Neste momento é pouca” “Não é significativo apesar de existirem cada vez mais clientes a procurar hotéis mais amigos do ambiente”	Ainda não
	Vantagens	“Mundo mais saudável, vantagem competitiva e projecção de lucros” “Poupança de recursos naturais, menor poluição, maior notoriedade das unidades hoteleiras, melhor relação com os consumidores, economia de custos, tornar o setor sustentável” “No futuro pode ser um fator de diferenciação” “Redução de custos no longo prazo”	Competitividade Diferenciação Melhorar a eficiência Sustentabilidade

Face aos dados apresentados na tabela 7 e abordando a eco inovação enquanto criação de valor/ vantagem competitiva e, consecutivamente, melhoria à performance dos hotéis, dois dos entrevistados afirmam que sim e outros dois acreditam que apenas no longo prazo essa performance será alcançada pela eco inovação: “a curto prazo não”; e, “valor acrescentado traria para as gerações futuras”.

Os entrevistados que afirmam a criação de valor/ vantagem competitiva por meio da eco inovação justificam-na através de: “as poupanças que se podem efetivar podem trazer melhores resultados financeiros e um meio mais agradável para os clientes”, e, “os clientes cada vez são mais exigentes no que diz respeito a sustentabilidade, também pelo facto da cultura vivida no século XXI de protecção do ambiente e dos animais. O setor deve procurar dar resposta a esta necessidade dos consumidores”.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Face à informação e aos resultados obtidos por meio das entrevistas, cabe agora fazer uma breve discussão dos resultados enquadrando-os nas hipóteses definidas para a presente investigação no sentido de alinhar as principais conclusões. Sendo o principal objetivo da presente dissertação analisar a eco inovação, enquanto cultura organizacional, na indústria hoteleira do Porto é possível afirmar, em função das respostas obtidas nas entrevistas, que a eco inovação ainda se encontra a ser implementada na indústria hoteleira do Porto, procurando atender ao foco da eco inovação (organização, processo e produto).

De entre os hotéis em que os entrevistados trabalham a sua maioria tem presente a eco inovação na sua cultura organizacional visto que acreditam que ser esse o caminho para a maximização dos recursos e para a sustentabilidade. Ressalvar que o único entrevistado que ainda não admite a eco inovação na cultura organizacional afirma que estão a trabalhar nesse sentido e o objetivo é mesmo de alcançar uma cultura organizacional sustentável. Estes dados levam-nos a admitir que a cultura organizacional sustentável gera vantagem competitiva, sendo aliás a competitividade, a diferenciação e a performance apontadas pelos entrevistados como uma das vantagens na aplicabilidade da eco inovação à cultura organizacional.

A preocupação ambiental, a diferenciação e a imagem dos hotéis podem também ser afirmadas como vantagens da cultura organizacional sustentável, contudo a abertura a novos mercados não foi apontada pelos entrevistados como uma das vantagens, o que se poderá justificar pela ainda adaptação da indústria hoteleira do Porto às práticas de eco inovação provenientes do estrangeiro, bem como pela não significativa procura da eco inovação na indústria hoteleira do Porto. Os entrevistados reconhecem que os clientes procuram cada vez mais hotéis sustentáveis, mas mesmo assim não conseguem garantir com certeza que isso se traduza num aumento da procura na indústria hoteleira. Ou seja, não será possível afirmar que a sustentabilidade seja um fator impulsionador desta indústria.

Por sua vez, a falta de informação e de financiamento, bem como o prazo alargado para a recuperação do investimento são os principais obstáculos à cultura organizacional sustentável na indústria hoteleira do Porto. A unanimidade obtida relativamente à recuperação do investimento no médio a longo prazo, a par da incerteza, justifica,

assim, que a eco inovação ainda não possa ser afirmada totalmente na indústria hoteleira do Porto.

Assim sendo, estão reunidas as condições para dar resposta a cada uma das hipóteses da presente investigação e comparar/ enquadrar essas respostas com o identificado no do enquadramento teórico:

- H1: A eco inovação permite alcançar uma maior sustentabilidade
 - Sim.
 - Os colaboradores dos hotéis entrevistados admitem a eco inovação como um caminho para a sustentabilidade e, na sua maioria, a eco inovação faz parte da cultura organizacional desses mesmos hotéis.
 - Estes dados, ao encontro do identificado nas anteriores investigações, significam que:
 - A eco inovação é a cultura organizacional orientada para a sustentabilidade (Reyes-Santiago et al., 2017);
 - A eco inovação tem um papel central na sustentabilidade (Campos, 2018);
 - A proteção do ambiente é o foco da eco inovação (Zhang et al., 2019);
 - A eco inovação permite ajustar o consumo e a produção de recursos conduzindo, assim, a uma maior sustentabilidade (OCDE, 2012).
- H2: A eco inovação permite maximizar a eficiência de recursos.
 - Sim.
 - Os colaboradores dos hotéis entrevistados identificam práticas do seu quotidiano que maximizam os recursos. Exemplo disso é, tal como anteriormente, apresentado a redução do consumo de água e de plásticos.
 - Estes dados, ao encontro do identificado nas anteriores investigações, significam que:
 - Ao ajustar o consumo e a produção de recursos está-se a maximizar a eficiência dos recursos (OCDE, 2012);
 - A eco inovação pode ser entendida como o conjunto de estratégias que conduzem à maximização da eficiência de recursos (Szilagyi et al., 2018);

- A otimização no uso dos recursos naturais é possível por meio da eco inovação (Magadán e García, 2018);
 - O design ecológico, a eficiência da água e os sistemas urbanos são exemplos de práticas de eco inovação que contribuem para eficiência de recursos (Léger, 2015).
- H3: A eco inovação contribui positivamente para a procura na indústria hoteleira
 - Infelizmente, não foi possível identificar relacionar a procura na indústria hoteleira do Porto com a eco inovação pois, tal como indicado, pelos entrevistados ainda existe muito a fazer no âmbito da eco inovação na indústria hoteleira em questão.
 - Apesar de todos os entrevistados reconhecerem que os clientes tendem a preocupar-se mais com a sustentabilidade, não conseguem afirmar que unidades mais sustentáveis conduzam a um aumento da procura.
 - Estes dados quando indo ao encontro do identificado nas anteriores investigações significam que:
 - Não se verificam todos os aspetos do lado da procura pela eco inovação na indústria hoteleira do Porto, como sejam a certificação, medidas de preços e a tecnologia baseada em normas e regulamentos (contrariando o proposto por Szilagyi et al. (2018));
 - Não existem pedidos de cliente significativos para uma maior prática de eco inovação (contrariando o proposto por Menezes e Cunha (2016));
 - Não é possível afirmar que a eco inovação afete positivamente, pelo menos no curto prazo, a procura na indústria hoteleira do Porto (contrariando o proposto por Nover (2016)).
- H4: A cultura organizacional sustentável gera vantagem competitiva.
 - Sim.
 - Os colaboradores dos hotéis entrevistados admitem a cultura organizacional sustentável como fonte de diferenciação e vantagem competitiva.
 - Estes dados, ao encontro do identificado nas anteriores investigações, significam que:
 - A eco inovação gera vantagem competitiva (Chagas, 2018);

- É muito importante para a atividade dos hotéis cultura organizacional sustentável pois é fonte de performance e satisfação dos clientes (Meira et al., 2018);
 - Uma cultura organizacional sustentável permite criar valor (Silva, 2015);
 - A vantagem competitiva proporcionada pela eco inovação se traduz no desempenho, eficácia e produtividade (Cameron e Quinn, 2006).
- H5: A falta de informação e de financiamento, bem como o prazo alargado para a recuperação do investimento são os principais obstáculos à cultura organizacional sustentável na indústria hoteleira.
 - Sim.
 - A maioria dos colaboradores dos hotéis entrevistados apontam essencialmente o investido e o período de retorno como os principais obstáculos à eco inovação. Relativamente à falta de informação, a par da inexistência de profissionais qualificados, é também apontada como uma barreira à eco inovação. Estes dados vão ao encontro do identificado nas anteriores investigações.
- H6: A preocupação ambiental, a imagem dos hotéis e a abertura a novos mercados são identificados pela indústria hoteleira como vantagens da cultura organizacional sustentável.
 - Sim.
 - Os colaboradores dos hotéis entrevistados admitem essencialmente a imagem dos hotéis e a diferenciação como vantagem da cultura organizacional sustentável. Relativamente à abertura a novos mercados não foi possível verificar essa vantagem já que a eco inovação ainda se encontra em fase de adaptação e implementação na indústria hoteleira do Porto.
- H7: A sustentabilidade é um fator impulsionador da indústria hoteleira.
 - Infelizmente não foi possível, tal como anteriormente indicado na hipótese da procura, relacionar a sustentabilidade com o impulsionar da indústria hoteleira do Porto pois, tal como indicado, pelos entrevistados ainda existe muito a fazer no âmbito da eco inovação na indústria

hoteleira em questão e acreditam mesmo que os resultados apenas surgirão a médio e longo prazo.

- H8: Os hotéis conseguem atrair clientes por meio da preocupação ambiental.
 - Infelizmente não foi possível, tal como anteriormente indicado na hipótese da procura, relacionar a preocupação ambiental com captação de clientes da indústria hoteleira do Porto pois, tal como indicado, pelos entrevistados ainda existe muito a fazer no âmbito da eco inovação na indústria hoteleira em questão e acreditam mesmo que os resultados apenas surgirão a médio e longo prazo.

CAPÍTULO 5 | CONCLUSÃO

Ao longo da presente investigação foram abordados os conceitos de cultura organizacional e de eco inovação, tendo-se procurado analisar, tal como indicado logo no início da investigação, analisar o conceito da eco inovação, enquanto cultura organizacional, na indústria hoteleira do Porto. Pela realização da presente dissertação foi possível ampliar os conhecimentos acerca de ambos conceitos e foi, também, possível estabelecer contacto com a realidade de quatro hotéis do Porto.

Sustentabilidade é a palavra-chave no que se refere ao conceito de eco inovação e à cultura organizacional dos hotéis analisados, todos eles apontam a importância da sustentabilidade na sua cultura organizacional, a par das medidas/ programas desenvolvidas/ os por cada hotel no âmbito da responsabilidade social, e daí que a sua maioria considere a presença da eco inovação nessa mesma cultura. Acredita-se que a eco inovação conduz a uma melhor eficiência/ lucros/ performance/ resultados na indústria hoteleira, contudo a eco inovação não é definida por nenhum dos entrevistados como uma estratégia.

A competitividade, a diferenciação, o reconhecimento de mercado, a redução de custos e a sustentabilidade são, a par da eficiência, os principais motores para a aplicabilidade da eco inovação na indústria hoteleira do Porto. Ressalvar que, como reconhecido pelos entrevistados, a eco inovação ainda está a ser implementada na indústria hoteleira do Porto pelo que neste momento não possui qualquer impacto na quota de mercado desta indústria, mas espera-se que venha a trazer resultados no médio-longo prazo.

Por sua vez, o grande investimento inicial e o elevado período de retorno são identificados como as principais barreiras/ riscos à aplicabilidade da eco inovação na indústria hoteleira do Porto. A falta de informação e de financiamento, a incerteza, a necessidade de mudança (conscientização/ mentalidade das pessoas para a sustentabilidade) e a reduzida/ insuficiente quantidade de profissionais qualificados na área da eco inovação são outros fatores que constituem barreiras/ riscos à sua aplicabilidade.

Assim sendo, é possível afirmar que os objetivos propostos foram alcançados: através da realização da presente investigação foi possível verificar a aplicabilidade da cultura

organizacional sustentável na ótica da indústria hoteleira do Porto e constatar que, apesar de presente na maioria dos hotéis analisados, ainda está existindo aspectos a melhorar e a adaptar em função das ações e ideias provenientes da indústria hoteleira estrangeira. Apesar de não ser usada pela indústria hoteleira do Porto como uma estratégia, a eco inovação permite criação de valor/ vantagem competitiva, essencialmente por meio da competitividade e diferenciação, tal como anteriormente referido.

A cultura organizacional sustentável da indústria hoteleira do Porto assenta no alvo/ foco da eco inovação (organização, processo e produto) e exemplo disso são as práticas a seguir identificadas pelos hotéis: a emissão de faturas eletrónicas; a existência de jardim para cultivo próprio; a possibilidade de o cliente escolher se pretende uma limpeza diária do quarto ou se em vez disso prefere ganhar pontos para gastar no hotel; a reciclagem; o recurso a doseadores para uma maior eficiência dos recursos (ex.: água); e, o recurso ao papel em vez do plástico (ex.: sacos do lixo em papel em vez de plástico).

Em função da pandemia que se vive atualmente, Covid-19, não foi possível obter feedback por parte de um significativo número de hotéis já que a sua maioria se encontram encerrados como medida de prevenção para a não propagação do vírus. Esta é, no nosso entender, a maior limitação da presente investigação que apenas foi desenvolvida a partir de quatro hotéis, os únicos que se mostraram disponíveis para a realização das entrevistas. Outra limitação que pode ser apontada é o facto de se ter restrito a investigação, em função da proximidade ao investigador, ao centro urbano do Porto.

Face a estas limitações, considera-se importante que em investigações futuras seja possível analisar diferentes tipos de alojamentos e diferentes regiões no Porto além do centro urbano (ex.: Douro, este foi apontado por um dos entrevistados como um destino mais procurado pelos clientes no âmbito da sustentabilidade/ eco inovação). Neste sentido, seria interessante analisar a aplicabilidade da eco inovação na cultura organizacional das mais variadas categorias (pousada; 1 estrela; 2 estrelas; 3 estrelas; 4 estrelas; e, 5 estrelas) e tipologias de alojamento: (aldeamento turístico; apartamento; apartamento turístico; hotel; hotel rural; e, pousada), permitindo, assim, estabelecer comparações.

REFERÊNCIAS

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N., & Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1 (3), 26-46.
- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 21-30.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação, uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Boutin, G., Goyette G., Lessard-Hébert, M. (2008), *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget
- Cameron, K. S., e Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campos, A. N. (2018). Circular economy and eco-innovations: a taxonomy of policy instruments. *Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas*. Lisboa, Portugal: Instituto Universitário de Lisboa.
- Cardoso, D. P. (2017). A Influência do Fator Cultural no Processo de Inovação: Estudo Exploratório no Norte do País. *Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos*. Porto, Portugal: Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia.
- Chagas, V. S. (2018). A Responsabilidade Social e o Compromisso Organizacional no setor hoteleiro: O papel moderador da Cultura Organizacional. *Dissertação de Mestrado em Gestão*. Lisboa, Portugal: Instituto Universitário de Lisboa.
- Comissão Europeia (2001). *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das organizações*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Correia, A. (2014). A relação entre satisfação de cliente e word-of-mouth. *Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing*. Lisboa, Portugal: Instituto Politécnico de Lisboa.

- Couto, J. P. (1995). A atividade de hotelaria nos Açores: uma aplicação de metodologia dos grupos estratégicos. *Dissertação de Mestrado em Gestão*. Porto, Portugal: Instituto Superior de Estudos Empresariais.
- Deal, T., Kennedy, A. (1982), *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York, NY, USA: Harper and Row.
- Egreja, C. 2009. *O voluntariado empresarial na perspectiva dos colaboradores: avaliação das iniciativas e repercussões a nível pessoal*. Tese de mestrado não publicada, ISCTE-IUL, Lisboa.
- UKEssays(2018). *Innovation in the hotel industry*. Obtido de UKEssays: <https://www.ukessays.com/essays/business/innovation-in-the-hotel-industry.php>
- Esteves, A. (1998). Metodologias Qualitativas: Perspetivas Gerais. In Esteves, A. & Azevedo, J. (Orgs.), *Metodologias Qualitativas para as Ciências Sociais* (pp. 1-8). Porto: Instituto de Sociologia; Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30–42.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: MakronBooks.
- Fonseca, P. P. (2013). *Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso*. *Dissertação de Mestrado em Gestão*. Lisboa, Portugal: Instituto Universitário de Lisboa.
- Fortin, M. (2003). *O processo de investigação – Da conceção à realização*. Loures: Lusociência.
- Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347–356.

- Han, H., e Yoon, H. J. (2015). Hotel customers' environmentally responsible behavioral intention: Impact of key constructs on decision in green consumerism. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 22-33.
- Hofstede, G, Neuijen, B, Ohayv, DD, Sanders, G (1990) Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly* 35: 286–316.
- Kandampully, J., Bilgihan, A., & Zhang, T. (. C.). (2016). Developing a people-technology hybrids model to unleash innovation and creativity: The new hospitality frontier. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 154–164.
- Kotler, P., & Lee, N. 2005. *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wilson & Sons, Inc.
- Magadán Díaz, M., & Rivas García, J. I. (2018). La eco-innovación en las empresas mexicanas de alojamiento turístico: Eco-innovation in Mexican tourist accommodation companies. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía* 15(8), pp. 19-33.
- Martins, C. A., & Machado, C. F. (2005). A gestão de recursos humanos nos etor hoteleiro da região Porto e Norte de Portugal. *Estudos de Gestão - Portuguese Journal of Management Studies*, 8, 87-104.
- Menezes, V. O., & Cunha, S. K. (2016). Eco-innovation and competitive strategy in global hotel chains: developing a conceptual relationship model. *7th International Conference on Sustainable Tourism - VII* (pp. 177-188). WIT Press.
- Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51–58.
- Nover, C. (2016). Drivers and Obstacles towards Eco-Innovation of European Entrepreneurs. *Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa, Portugal: Universidade Católica.
- OECD. (2012). The future of eco-innovation: The Role of Business Models in Green Transformation. *OECD Background Paper*.

- Peixoto, A. F. (2017). A estrutura de capital da indústria hoteleira em Portugal: hotéis de 4 e 5 estrelas. *Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Análise Financeira*. Lisboa, Portugal: Instituto Politécnico de Lisboa.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12): 78-92.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reto, L., & Lopes, A. (1989). A cultura organizacional para além da moda. *Análise Psicológica*, 7, pp. 179-189.
- Revfine. (s.d.). *Hotel Industry; Everything You Need to Know About Hotels!* Obtido de Revfine: <https://www.revfine.com/hotel-industry/>
- Reyes-Santiago, M. d., Sánchez-Medina, P. S., & Díaz-Pichardo, R. (2017). Eco innovation and organizational culture in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 71-80.
- Río-Rama, M. C., Álvarez-García, J., & Coca-Pérez, J. L. (2017). Práticas de qualidade, responsabilidade social corporativa e o critério “resultados na sociedade” do modelo EFQM. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 19(64), 307–328.
- Samanta, I., Kyriazopoulos, P., & Pantelidis, P. 2013. *Exploring the impact of CSR on employees' perceptions of their company and their working behavior*. Paper presented in International Conference on Technology and Business Management. Dubai.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. S. Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H. (1999), *The corporate cultural survival guide*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(02), 776–796.

- Silva, J. P. (2015). Eco-inovação e ecodesenvolvimento: Como as inovações sustentáveis podem conferir vantagem competitiva às organizações - Um estudo de caso da Dell Inc. *Dissertação de Mestrado em Marketing Relacional*. Leiria, Portugal: Instituto Politécnico de Leiria.
- Silva, J. T. (2019). Os contributos da Cultura Organizacional para o funcionamento de uma organização - o caso da Bazooka. *Relatório de Estágio Mestrado em Ciências da Comunicação*. Braga, Portugal: Universidade do Minho.
- Silva, P. A. (2014). Eco-inovação na Indústria Transformadora Portuguesa: Fatores Impulsionadores. *Tese para obtenção do Grau de Doutor em Engenharia e Gestão Industrial*. Covilhã, Portugal: Universidade da Beira Interior.
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 3 (12), 137-141.
- Szilagyi, A., Mocan, M., Verniquet, A., Churican, A., & Rochat, D. (2018). Eco-innovation, a business approach towards sustainable processes, products and services. *14th International Symposium in Management* (pp. 475 – 484). Procedia - Social and Behavioral Sciences 238.
- Tanase, I. A. (2015). Change within organizational culture. *Junior Scientific Researcher Journal*, 1, 27-32.
- Tajeddini, K., & Trueman, M. (2012). Managing Swiss hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1119–1129.
- Tigu, G., Iorgulescu, M.-C., & Ravar, A. S. (2013). The impact of creativity and innovation in the hospitality industry on customers. *Journal of Tourism Challenges and Trends*, 06(01), 09–34.
- Trompenaars, F., Turner, C. H. (1997), *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. McGraw-Hill.
- Válega, V. (2012). *O modelo organizacional, as condições de trabalho e as relações interpessoais como fatores de satisfação dos trabalhadores em regime de Outsourcing*. Vila Nova de Gaia, Portugal: Instituto Superior de Línguas e Administração.

Yin, R. K., (2001), *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre : Bookman.

Zhang, C., Hu, M., Dong, L., Gebremariam, A., Miranda-Xicotencatl, B., Maio, F. D., & Tukker, A. (2019). Eco-efficiency assessment of technological innovations in high-grade concrete recycling. *Resources, Conservation & Recycling* 149, 649–663.

ANEXOS

ANEXO 1 | GUIÃO DE ENTREVISTAS

Termo de consentimento

Caro (a) participante,

O meu nome é xxx e, no âmbito da dissertação de Mestrado em xxx que estou a desenvolver na Escola xxx da Universidade xxx, proponho-me a analisar a eco inovação, enquanto cultura organizacional, na indústria hoteleira do Porto. Para poder resposta aos objetivos propostos nesta investigação será feita entrevista a colaboradores intervenientes na gestão de hotéis.

Leia, por favor, as informações abaixo antes de decidir participar ou não e sinta-se à vontade para questionar todo e qualquer assunto sobre o qual tenha dúvidas:

- Esta entrevista é voluntária, pelo que tem o direito de não responder a qualquer questão e terminar a entrevista em qualquer momento, por qualquer razão.
- A informação recolhida é confidencial. A sua identidade não será revelada nem será usado o seu nome ou qualquer referência em concreto à sua pessoa.
- Os dados pessoais não serão transmitidos a terceiros.
- A entrevista será gravada em formato digital, para que não haja perda da informação recolhida e para que possa ser referenciada na presente investigação. A sua autorização para gravar poderá ser revogada em qualquer momento (nomeadamente, durante o decurso da entrevista).
- A entrevista não comporta compensações monetárias, financeiras ou outras.

 Compreendi os procedimentos descritos acima.

As minhas dúvidas foram esclarecidas de modo satisfatório, e concordo em participar neste estudo.

Autorizo que esta entrevista seja gravada em formato digital.

Autorizo que a informação recolhida seja publicada para fins científicos, de forma agregada e sem qualquer referência à minha identidade ou à organização na qual trabalho.

Assinatura _____ Data ____ / ____ / ____

Investigador _____ Data ____ / ____ / ____

Toda e qualquer questão adicional queira, por favor, contactar-me: xxx (E-mail: xxx@xxx.com, Tlm: xxxxxxxxx).

Apresentação do entrevistado

- Sexo
- Idade
- Habilitações literárias
- Nº de anos de serviço na indústria hoteleira (*1)
- Função desempenhada neste hotel
- Nº de anos de serviço neste hotel (*2)
- Presta serviços no âmbito da cultura organizacional deste hotel? (*3)
 - Em caso afirmativo, com que frequência?
 - Em caso negativo, gostaria?
- Presta serviços no âmbito da eco inovação deste hotel? (*4)
 - Em caso afirmativo
 - Com que frequência?
 - Nº de anos a trabalhar em eco inovação?
 - O que mais o motiva?
 - Em caso negativo, gostaria? O que mais o atrai?

Cultura organizacional na indústria hoteleira do Porto

- Como descreveria a cultura organizacional deste hotel? Quais são os valores que considera mais importantes?
- Conhece a missão e os valores deste hotel? Partilha dos mesmos? E os seus colegas?
- Se pudesse alterar 3 coisas na cultura deste hotel o que seria?
- Como classificaria a sua relação com a liderança do hotel? Existe apoio e confiança? Essa relação influencia a sua participação nas atividades da empresa?
- Considera-se motivado pelo seu líder?
 - Se sim, porquê?
 - Se não, o que mudaria?
- Qual é no seu entender a relação deste hotel com a envolvente?
 - Este hotel possui relações externas com outras empresas/ instituições?
 - Se sim, com que tipo de empresas/ instituições? No que se traduzem essas relações?

- Se não, considera que seria vantajoso para a competitividade deste hotel? Porquê?
- Considera a cultura organizacional deste hotel uma cultura organizacional sustentável?
 - Se sim
 - Porquê?
 - Quais são as principais vantagens da cultura organizacional sustentável neste hotel?
 - Quais são os fatores e implicações económicas dessa mesma cultura organizacional?
 - Se não, o que mudaria?
 - Considera que, contrariamente a este hotel, a indústria hoteleira do Porto, de um modo geral, o é?
 - Quais considera serem os fatores e implicações económicas da cultura organizacional sustentável nesta indústria?

Eco inovação na indústria hoteleira do Porto

- O que entende por eco inovação?
- Qual é a sua opinião acerca da construção de ações e ideias sustentáveis na indústria hoteleira?
- Ações e ideias sustentáveis estão presentes na indústria hoteleira do Porto?
- Como classificaria o conhecimento do mercado para a eco inovação nesta indústria do Porto? Existe incerteza e riscos? Se sim, quais? Apenas no Porto?
- Considera que o nº de profissionais qualificados é suficiente para a aplicabilidade da eco inovação nesta indústria? E a informação e financiamento disponibilizados? Como classifica o período para recuperação do investimento?
- Existe alguma relação da cultura deste hotel com a inovação?
 - Se sim, como a classificaria?
 - Se não, o que poderia mudar?
- Considera que a eco inovação está presente neste hotel?
 - Se sim

- Sempre foi assim? Quais foram os principais motores para a aplicabilidade da eco inovação neste hotel?
 - Atualmente quais são as práticas de eco inovação deste hotel?
 - Qual é o impacto que a eco inovação provoca na quota de mercado? E na abertura a novos mercados?
 - Quais são os seus principais benefícios ambientais?
- Se não, porquê?
 - Quais são os principais obstáculos para a aplicabilidade da eco inovação neste hotel?
 - Considera que a aplicabilidade da eco inovação traria vantagens ao hotel? Enumere-as, por favor.
- Quais considera serem as principais vantagens da aplicabilidade da eco inovação na indústria hoteleira do Porto?
- Existe procura pela eco inovação na indústria hoteleira do Porto?
 - Se sim, esta indústria é capaz de dar resposta às necessidades do mercado?
- Afirmaria que a eco inovação permite gerar valor/ vantagem competitiva e, consecutivamente, melhorar a performance dos hotéis?
 - Se sim, porquê? Quais considera serem os aspetos mais valorizados pelo mercado?
 - Se não, o que a impede de melhorar a performance dos hotéis?

(*1), (*2), (*3), (*4) – A inclusão destas questões permite conhecer a experiência profissional dos entrevistados, fator considerado relevante para a investigação já que as suas conclusões serão contruídas a partir das opiniões dos entrevistados.