



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sustentabilidade Social na Indústria Hoteleira

Catarina Isabel Alves Ribeiro

Católica Porto Business School

Abril 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sustentabilidade Social na Indústria Hoteleira

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

por

Catarina Isabel Alves Ribeiro

sob orientação de
Professor Doutor Jorge Julião
e coorientação de
Professor Doutor Marcelo Gaspar

Católica Porto Business School

Abril 2022

Agradecimentos

Durante o meu percurso académico foram várias as pessoas que contribuíram para o meu sucesso e a quem gostaria de deixar um agradecimento especial.

Em primeiro lugar, aos meus pais por me terem proporcionado o acesso à melhor educação e sempre me terem apoiado e incentivado a continuar ao longo deste percurso.

Ao Professor Doutor Jorge Julião e ao Professor Doutor Marcelo Gaspar, por todo o apoio e disponibilidade, pelos incentivos constantes e pela confiança no meu trabalho desde o início.

A todos os entrevistados, sem os quais esta dissertação não teria sido possível, pela disponibilidade e amabilidade em colaborarem comigo.

Não posso ainda deixar de agradecer às minhas amigas de Viana que mesmo em cursos e cidades diferentes estiveram sempre presentes. Em especial à Carol, por ser a amiga de sempre e para sempre.

A todos os amigos que fiz durante a licenciatura e o mestrado, sem os quais nada disto teria sido possível, particularmente, ao Pedro, à Francisca e à Bia por terem partilhado todos estes momentos comigo e terem estado sempre presentes ao longo destes anos.

Por fim, tenho de agradecer à Isabel, por ter entrado na minha vida e ter-se tornado tão importante. Por ser a melhor amiga que alguém pode desejar, pelo apoio incansável, pelos incentivos, por acreditar em mim mesmo quando eu não acreditei. Por ter acompanhado diariamente toda esta etapa, e me garantir que eu ia conseguir. Pelos passeios, pelas viagens, pelas memórias e pela amizade eterna. Obrigada não é suficiente para te agradecer por tudo o que já fizeste por mim!

Resumo

A garantia de um desenvolvimento sustentável tem vindo a ser uma preocupação e um objetivo crescente nos diferentes setores económicos. O setor dos serviços, e em particular da hospitalidade, foi um dos mais afetados em todo o mundo pela pandemia, e um dos quais teve de recorrer a maiores alterações para poder continuar em funcionamento. Assim, a motivação para realizar esta investigação centrou-se não só no interesse próprio pelo setor da hotelaria, mas também na importância em compreender as estratégias utilizadas por estas empresas para fazerem face à pandemia, particularmente na dimensão social.

Desta forma, esta investigação tem como objetivo explorar a forma como o conceito de sustentabilidade social é implementado no setor hoteleiro em Portugal, compreendendo a importância que esta dimensão desempenha nas empresas e quais as principais práticas implementadas.

A metodologia utilizada foi uma metodologia qualitativa, tendo sido realizadas 6 entrevistas semiestruturadas. Os entrevistados foram colaboradores do departamento de recursos humanos ou da direção de hotéis situados em Portugal, de categorias de 4 e 5 estrelas.

Com esta investigação conclui-se que a sustentabilidade social ainda desempenha um pequeno papel nas empresas deste setor, não assumindo, até ao momento, um papel prioritário. Para além disso, foi salientado que com a pandemia muitas das práticas que já eram aplicadas ficaram suspensas e que surgiram novas dificuldades, como a contratação de colaboradores para áreas operacionais.

Palavras-chave: desenvolvimento sustentável; sustentabilidade; sustentabilidade social; hospitalidade; hotelaria; turismo; turismo sustentável

Número de palavras: 8.425

Abstract

The guarantee of a sustainable development has been a growing concern and objective in the different economic sectors. The services sector, and in particular the hospitality sector, was one of the most affected in the world by the pandemic, and one that made more changes to maintain their services working. Therefore, the motivation to pursue this investigation was centered not only in the personal interest by the hotels sector but also in the importance of comprehending the strategies used by these companies to face the pandemic, particularly in the social dimension.

In this way, this investigation has the objective of exploring how the concept of social sustainability is implemented in the hotels sector in Portugal, understanding the importance that this dimension plays in companies and the main practices that are implemented.

The methodology used was a qualitative methodology, based on 6 semi structured interviews. The interviewees were employees, of the human resources department or the board of hotels situated in Portugal, of 4 or 5 stars categories.

With this investigation, it was possible to conclude, that social sustainability still plays a small role in the companies of this sector, not being a priority yet. Furthermore, it was pointed out that with the pandemic there were several practices that were suspended and some new difficulties emerged, such as finding employees to hire for operational areas.

Keywords: sustainable development; sustainability; social sustainability; hospitality; hotels; tourism; sustainable tourism

Number of words: 8.425

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Índice	x
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas	xiii
Lista de Abreviaturas	xiv
1. Introdução.....	16
1.1 Situação do Problema	16
1.1.1 Motivação	17
1.2 Definição de Pesquisa	17
1.2.1 Objetivos	18
1.3 Metodologia	18
1.4 Estrutura da Dissertação	19
2. Revisão Bibliográfica	20
2.1 Setor do Turismo e Hotelaria no Mundo.....	20
2.1.1 Turismo e hotelaria em Portugal.....	21
2.1.2 Impacto da pandemia no turismo e na hotelaria	22
2.2 Desenvolvimento sustentável	23
2.3 Turismo sustentável.....	26
3. Metodologia.....	28
3.1 Introdução	28
3.2 Metodologia de Investigação.....	28
3.3 Metodologia de Recolha de Dados.....	29
3.4 Metodologia de Análise de Dados.....	31

4. Apresentação e Análise de Resultados	32
4.1 Introdução	32
4.2 Entrevistas	32
4.2.1 Caracterização da Amostra	32
4.2.2 Análise Nvivo.....	37
4.3 Análise Descritiva	39
4.3.1 Secção 1 – Preocupação com a sustentabilidade	39
4.3.2 Secção 2 – Práticas de sustentabilidade social implementadas	39
4.3.3 Secção 3 - Impacto da sazonalidade na hotelaria	40
4.3.4 Secção 4 – Impacto e soluções implementadas durante a pandemia	40
4.4 Apresentação dos resultados.....	40
5. Discussão e Conclusão	52
5.1 Introdução	52
5.2 Discussão dos Objetivos da Investigação	52
5.3 Conclusões da Investigação	60
5.4 Limitações da Investigação	61
5.5 Sugestões para Investigações Futura	62
Bibliografia.....	63

Índice de Figuras

Figura 1 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Fonte: ONU (2016)..	25
Figura 2 - Nuvem de palavras mais utilizadas nas entrevistas. Fonte: elaboração própria (NVivo)	37
Figura 3 - <i>Mind map</i> "nós". Fonte: elaboração própria (NVivo)	38

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caraterização dos hotéis participantes nesta investigação, através das entrevistas realizadas. Fonte: elaboração própria.....	36
Tabela 2 - Secção 1: Preocupação com a sustentabilidade. Fonte: elaboração própria.....	42
Tabela 3 - Secção 2: Práticas de sustentabilidade social aplicadas, internamente e externamente. Fonte: elaboração própria.....	45
Tabela 4 - Secção 2: Práticas de sustentabilidade social aplicadas "Incentivam colaboradores a terem um estilo de vida mais saudável?". Fonte: elaboração própria.....	46
Tabela 5 - Secção 2: Práticas de Sustentabilidade social aplicadas - principais desafios e benefícios. Fonte: elaboração própria.....	48
Tabela 6 - Secção 3: Impacto da Sazonalidade na Indústria Hoteleira. Fonte: elaboração própria.....	49
Tabela 7 - Secção 4: Impacto e soluções implementadas durante a pandemia. Fonte: elaboração própria.....	51

Lista de Abreviaturas

APPACDM – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IHG – *InterContinental Hotels Group*

INE – Instituto Nacional de Estatística

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

1. Introdução

1.1 Situação do Problema

O setor do turismo, de acordo com António Guterres, Secretário-Geral das Nações Unidas, é um dos setores económicos mais importantes no mundo, empregando uma em cada 10 pessoas e proporcionando meios de subsistência a centenas de milhões de pessoas. Sendo um dos principais impulsionadores do comércio internacional, e um setor com tanto impacto na sociedade, a importância do desenvolvimento sustentável tem vindo a aumentar e a ser, cada vez mais, uma prioridade e um objetivo para as empresas (Trang et al., 2019). Na verdade, em setembro de 2020, realizou-se em Tbilisi, na Geórgia, a 112^a reunião do conselho executivo da Organização Mundial do Turismo. Nesta sessão a sustentabilidade do setor foi um dos principais tópicos, tendo sido salientado, pelo Secretário-Geral da OMT, Zurab Pololikashvili, que “é necessário trabalharmos juntos para construir um setor do turismo que funcione para todos, onde a sustentabilidade e a inovação são parte de tudo o que fazemos”.

O conceito de desenvolvimento sustentável consiste em conseguir satisfazer as necessidades atuais sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem as suas próprias necessidades. Na visão do *triple bottom line*, o desenvolvimento sustentável assenta em três dimensões: económica, ambiental e social (Elkington, 2006). Segundo esta perspetiva, apenas é possível alcançar o desenvolvimento sustentável quando são consideradas estas três dimensões de uma forma integrada e são alcançados os objetivos de cada uma delas (Katsadze & Milojevic, 2019). Uma vez que, normalmente, são mais visíveis ou até mais publicitadas as práticas e iniciativas do âmbito ambiental, esta tese terá como principal objetivo perceber o papel que a dimensão social da sustentabilidade

desempenha, neste caso no setor da hotelaria em Portugal. A sustentabilidade social procura identificar e gerir os impactos positivos e negativos nas pessoas, consequentes do funcionamento do seu negócio (United Nations Global Compact, n.d.).

1.1.1 Motivação

O setor do turismo em Portugal representou em 2020 uma contribuição para a economia de 8,1% no PIB, correspondente a 16 mil milhões de euros. Este valor representa uma grande redução relativamente aos anos anteriores em que, em 2019, alcançou os 37 mil milhões de euros, correspondendo a 17,1% do PIB. Esta diminuição drástica foi consequência da pandemia que no início de 2020 levou à imposição de restrições por todo o mundo, modificando o dia-a-dia da população e afetando em especial a indústria dos serviços, dada a sua natureza de contacto com os clientes (Chadee et al., 2021). Efetivamente, o setor da hospitalidade foi um dos setores mais afetados em todo o mundo e um dos quais teve de recorrer a maiores alterações para poder continuar em funcionamento. Assim, a motivação para realizar esta investigação centrou-se não só no interesse pessoal pelo setor da hotelaria, mas também na importância em compreender as estratégias utilizadas por estas empresas para fazerem face à pandemia, relativamente à dimensão social, tanto internamente como externamente.

1.2 Definição de Pesquisa

Desta forma, esta investigação tem como objetivo explorar a forma como o conceito de sustentabilidade social é implementado no setor hoteleiro,

compreender a importância que esta dimensão desempenha nas empresas e quais as principais práticas implementadas neste setor. Assim, foi definida a seguinte questão de investigação “Qual a importância da sustentabilidade social na indústria hoteleira em Portugal?”.

1.2.1 Objetivos

Para além da questão de investigação previamente definida, foram também definidos outros objetivos mais específicos que esta pesquisa procura atingir:

- Descrever a preocupação com a sustentabilidade dos hotéis analisados;
- Identificar as principais práticas, no âmbito da sustentabilidade social, implementadas nesses hotéis;
- Compreender quais são as principais dificuldades e desafios que as empresas enfrentam ao implementar estas práticas;
- Perceber quais os principais benefícios que surgem da implementação destas práticas;
- Avaliar o impacto da sazonalidade na indústria hoteleira;
- Identificar e analisar o impacto da pandemia na indústria, bem como as soluções implementadas.

1.3 Metodologia

Para recolher informação sobre estas questões foi escolhida uma metodologia qualitativa, uma vez que permite obter uma perceção mais aprofundada da

realidade de cada empresa, da visão de cada pessoa e apropriada a cada situação. O método de recolha de dados escolhido foi a realização de entrevistas semiestruturadas em que foi definido um guião de perguntas destinadas a colaboradores de departamentos de recursos humanos e da direção de hotéis. Foram realizadas 6 entrevistas, sendo que 2 hotéis intervenientes são localizados em Viana do Castelo e 3 no Porto. Para além disso, foi ainda incorporada uma entrevista a um colaborador do departamento de recursos humanos de um grupo com vários hotéis distribuídos por Portugal e pelo Brasil.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está dividida em 5 capítulos. No primeiro capítulo é feito um enquadramento do problema, explicada a motivação para investigar esta questão, bem como os objetivos a atingir. De seguida, recorreu-se a uma revisão bibliográfica para definir os principais conceitos, como o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade social, de forma a garantir o enquadramento da investigação a realizar. No terceiro capítulo é explicada a metodologia da investigação, bem como a metodologia de recolha e análise de dados utilizada. Posteriormente, os dados recolhidos nas entrevistas são apresentados e analisados. No capítulo final, estes dados são discutidos conforme os objetivos definidos e tendo como base a literatura analisada no segundo capítulo. Adicionalmente, neste quinto capítulo, são ainda apresentadas as limitações da investigação e algumas sugestões para investigações futuras.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Setor do Turismo e Hotelaria no Mundo

Nas últimas décadas, verificou-se um contínuo crescimento e diversificação do turismo, tornando-se uma das maiores indústrias e com um dos crescimentos mais rápidos do mundo (Trang et al., 2019). Efetivamente, o setor desempenha um dos papéis principais no comércio internacional e é considerado uma das principais fontes de rendimento de muitos países em desenvolvimento (UNWTO, 2021).

Dada a importância do setor do turismo no mundo, e sendo uma das principais indústrias dos serviços, o turismo pode dar origem a impactos de grande relevo, tanto positivos como negativos. Na verdade, o turismo tem a capacidade de criar emprego e de gerar oportunidades em muitas áreas, onde outras atividades económicas podem não existir. Pode dar origem a rendimentos e investimentos estrangeiros, providenciar infraestruturas civis, ajudar a preservar o ambiente, e até providenciar bem-estar para a comunidade local. No entanto, se explorado de forma irresponsável pode também ser uma fonte de disseminação, salários baixos e empregos sazonais, instabilidade e baixo *status* de trabalho, degradação do ambiente, deslocamento da população local, inflação e diluição da cultura (Pérez & del Bosque, 2014).

No entanto, este crescimento promoveu também o aumento de práticas de consumo insustentáveis neste setor, prejudicando os ecossistemas e os recursos naturais. Ultimamente, e aliado a problemas globais como as mudanças climáticas e o aquecimento global, no setor do turismo tem vindo a crescer a promoção e implementação dos conceitos sustentáveis (Trang et al., 2019).

Um dos principais problemas identificado com frequência na indústria do turismo prende-se com a sazonalidade, ou seja, a concentração sazonal da atividade turística (Baron, 1975). Este fator origina diferentes necessidades conforme a procura, provocando diversas consequências em várias áreas, como a subutilização ou sobreutilização de recursos e desafios ao nível dos recursos humanos. De facto, a sazonalidade cria dificuldades em recrutar e reter talento na força de trabalho, podendo desincentivar o investimento em capital humano, acabando por resultar numa redução da qualificação de trabalho e/ou num excesso de qualificação (Duro, 2016).

2.1.1 Turismo e hotelaria em Portugal

Em muitas cidades, regiões e países, o turismo desempenha um papel crítico como pilar estratégico do PIB da economia, sendo a Europa a região com maior contribuição individual na indústria global do turismo e das viagens (Abbas et al., 2021). Relativamente a Portugal, o setor do turismo desempenha, de facto, um papel essencial na atividade económica, sendo fundamental para a geração de riqueza e emprego. Em 2019, foram atingidas 70 milhões de dormidas, correspondendo ao maior valor de que há registo, o que equivale a 18,4 mil milhões de receitas turísticas (Turismo de Portugal, 2021).

Contudo, após a confirmação dos primeiros casos de COVID-19 e de terem sido impostas medidas restritivas de combate ao contágio, verificou-se uma forte contração da atividade económica, com o turismo a ser um dos principais setores afetados. Com efeito, segundo o INE, devido às restrições de viagens e a uma queda sem precedentes na procura provocada pela pandemia, estima-se que o número de chegadas a Portugal de turistas não residentes tenha verificado uma diminuição de 73,7% face ao ano anterior.

2.1.2 Impacto da pandemia no turismo e na hotelaria

Efetivamente, o setor da hotelaria, dada a sua natureza, exige um grande contacto pessoal entre os trabalhadores e os clientes e era sustentado, até à chegada da pandemia, na proximidade entre ambas as partes (Chadee et al., 2021). Este setor foi, assim, dos mais desafiados na adaptação e nas mudanças necessárias para enfrentar esta nova realidade. A pandemia COVID-19 lembrou ao mundo da hospitalidade a natureza frágil da indústria hoteleira a choques externos, como guerras, revoltas políticas, pandemias e crises financeiras (Ozdemir et al., 2021). A indústria da hospitalidade é um dos principais pilares da economia global, tendo sido já afetada por outras disrupções, como ataques terroristas, ou mesmo a crise financeira de 2008, mas, mesmo assim, está a ser um dos setores mais afetados pela pandemia (Le & Phi, 2021).

De facto, a COVID-19 veio afetar de diferentes formas todo o mundo, expondo a fragilidade e vulnerabilidade, a nível global, do setor da hospitalidade a fontes externas (Filimonau, 2021). Com efeito, o setor da hospitalidade, em particular o setor da hotelaria, foi altamente afetado, uma vez que, por todo o mundo, foram decretados confinamentos obrigatórios, encerramento de fronteiras e outras medidas que alteraram por completo a vida de todos os *stakeholders* deste setor (Sanabria-Díaz et al., 2021).

A atual pandemia COVID-19 deu origem a desafios globais, crises económicas e sanitárias, e provocou indiretamente consequências nas indústrias globais, incluindo os maiores contribuidores para a indústria dos serviços por todo o mundo, no turismo e nas viagens (Abbas et al., 2021). Na verdade, já foi sentido nas taxas de desemprego registadas, especialmente do setor dos serviços de

alojamento e de restauração, um impacto drasticamente superior aos níveis registados na crise económica de 2008 (Aigbedo, 2021).

2.2 Desenvolvimento sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu quando se começou a aceitar a existência de uma crise ecológica eminente, tornando-se, desde o final do século XX, numa das principais forças condutoras da economia mundial (du Pisani, 2006). Segundo a definição da ONU, o desenvolvimento sustentável procura satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades. Este conceito é normalmente descrito pelo modelo “*triple bottom line*”, que surge da necessidade de ter em conta as dimensões sociais e económicas de uma forma integrada, para ser possível alcançar as mudanças ambientais desejadas, uma vez que, de acordo com este modelo, as empresas e organizações criam valor em múltiplas dimensões (Elkington, 2006). Segundo o *triple bottom line*, o desenvolvimento sustentável é atingido quando todos os objetivos económicos, ambientais e sociais são alcançados simultaneamente (Katsadze & Milojevic, 2019). Esta perspetiva procura capturar todo o conjunto de valores, problemas e processos que as empresas devem considerar de forma a minimizar qualquer dano resultante das suas atividades e criar valores económicos, sociais e ambientais. (Elkington, 2006). Estes três pilares não existem separados uns dos outros, mas são interrelacionados, sendo necessário um sistema que equilibre os três componentes para suportar as comunidades e o desenvolvimento (Dempsey et al., 2011).

A dimensão económica é baseada em assegurar a viabilidade económica das atividades a longo-prazo, de forma que todos os *stakeholders* recebam

benefícios socioeconómicos apropriadamente distribuídos. A dimensão social refere-se a um respeito pela autenticidade cultural das comunidades, a preservação dos seus bens culturais e arquitetónicos e dos valores tradicionais, e uma contribuição para a compreensão e tolerância intercultural. Por sua vez, a dimensão ambiental refere-se ao uso ótimo de recursos, que é um dos elementos essenciais do desenvolvimento do turismo, protegendo processos ecológicos essenciais e ajudando a conservar recursos naturais e a biodiversidade (Pérez & del Bosque, 2014).

Assim, a sustentabilidade social consiste em identificar e gerir tanto os impactos positivos, como os impactos negativos do negócio nas pessoas. Na verdade, a qualidade das relações das empresas e o compromisso com os seus *stakeholders* assume um papel crítico. As empresas, nas suas próprias cadeias de valor, têm influência e impacto no que acontece aos seus colaboradores, aos seus clientes e mesmo às comunidades locais com que interagem, sendo assim essencial gerir estes impactos ativamente (United Nations Global Compact, n.d.). Desta forma, esta dimensão da sustentabilidade foca-se essencialmente nas interações sociais que incluem desigualdades, discriminações de género, pobreza, diversidade, salários e educação, fatores que variam de um país para o outro (Mani et al., 2015).

As empresas sustentadas neste modelo da *triple bottom line* procuram, para além dos lucros financeiros, contribuir positivamente para o meio ambiente e para a própria sociedade. Atualmente, a implementação de medidas ambientais e sociais pode também contribuir para uma redução de custos, redução de desperdício e, conseqüentemente, para o aumento da satisfação dos clientes, aumento da notoriedade da empresa na comunidade, promovendo, desta forma, a sustentabilidade económica das empresas.

Num estudo realizado em 2015, com uma amostra de mais de 2600 gestores, executivos e líderes de organizações por todo o mundo, quase 50%

mudaram o seu modelo de gestão devido a oportunidades criadas pela sustentabilidade, e 37% indicaram ter uma margem de lucro considerável depois de implementar mais práticas sustentáveis na cultura da organização (Bocken, 2015; Santos et al., 2017).

Da mesma forma, decisões para alcançar a sustentabilidade social podem desbloquear novos mercados, ajudar a reter e atrair parceiros de negócio, ou mesmos serem a nova fonte de inovação para novas linhas de produtos ou serviços. De facto, a motivação dos colaboradores e a moral interna podem aumentar, enquanto a produtividade, a gestão de risco e os conflitos entre a empresa e as comunidades podem melhorar.

No entanto, são vários os desafios que ainda se verificam no mundo que impedem o alcance de uma sociedade sustentável, como a pobreza, as mudanças climáticas e a desigualdade. Assim, com o objetivo de superar estes desafios, os Estados Membros das Nações Unidas assumiram, em 2015, 17 objetivos globais que requerem a colaboração entre governos, empresas e cidadãos, tanto de países desenvolvidos como de países em desenvolvimento, de forma a atingir um mundo sustentável em 2030 (Yamane & Kaneko, 2022). Os 17 objetivos, designados por Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODSs), são a “visão comum para a Humanidade, um contrato entre os líderes mundiais e os povos e uma lista das coisas a fazer, em nome dos povos e do planeta.”



Figura 1 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Fonte: ONU (2016)

2.3 Turismo sustentável

O turismo tem a possibilidade de contribuir, direta ou indiretamente, para todos os objetivos. No entanto, assume particular destaque nos objetivos 8, 12 e 14, no crescimento económico inclusivo e sustentável, no consumo e produção sustentáveis e no uso sustentável dos oceanos e recursos marinhos, respetivamente (UNTWO, n.d.).

De acordo com a OMT as medidas e práticas de gestão do desenvolvimento sustentável do turismo são possíveis de aplicar a todas as suas formas e em todos os tipos de destinos, incluindo turismo de massa e nos vários segmentos de turismo de nicho.

Atualmente, a competitividade das empresas depende essencialmente da sua capacidade de resposta aos desafios do desenvolvimento sustentável (Amatulli et al., 2021). Particularmente no setor do turismo, a sustentabilidade representa um fator-chave de sucesso da maioria das empresas, sendo que a responsabilidade social é um dos fatores críticos de sucesso da vantagem competitiva das empresas uma vez que, ao responder às necessidades sociais de várias práticas de responsabilidade social, as empresas podem criar uma confiança sustentável com os seus colaboradores e clientes (Wong et al., 2021). Efetivamente, a sustentabilidade é um fator importante nos objetivos de muitas empresas, uma vez que cada vez mais reconhecem que as suas políticas e práticas tem consequências sociais e ambientais importantes (Stylos & Vassiliadis, 2015).

Da mesma forma, é igualmente pertinente salientar o grande impacto da pandemia no desenvolvimento sustentável do turismo. Por um lado, dada a redução do tráfego automóvel e aéreo, verificou-se uma grande diminuição dos níveis de poluição, contudo, por outro lado, constatou-se também um desleixamento com a preocupação de seguir os protocolos e regulamentos ambientais por parte das empresas (Jones & Comfort, 2020). No período pré-

pandemia verificava-se, cada vez mais, uma crescente preocupação com a adoção de medidas sustentáveis por parte das empresas, não sendo exceção as empresas do setor da hospitalidade e, particularmente, da hotelaria (Rocha, 2018). Todavia, com as novas e futuras necessidades das empresas adotarem determinadas medidas de prevenção e proteção contra o vírus, como o distanciamento social e desinfecção profunda, é expectável que as empresas deste setor aumentem o desperdício, tanto a nível alimentar, como da capacidade a nível operacional, uma vez que não poderão rentabilizar a sua máxima capacidade (Filimonau, 2021).

Assim, a gestão moderna deve responder às preocupações de uma audiência perfeitamente atenta e consciente dos limites dos recursos naturais e culturais, bem como dos impactos negativos das suas operações, no ambiente, na sociedade e nos indivíduos. No caso dos hotéis, esta preocupação é ainda mais relevante, uma vez que é uma indústria com um poder subentendido de transformação socio-ambiental, cultural e económica cada vez maior (Santos et al., 2017).

3. Metodologia

3.1 Introdução

Neste capítulo será apresentada a metodologia de investigação, bem como o método utilizado para recolher a informação necessária para responder à questão de investigação definida e alcançar os objetivos previamente determinados.

3.2 Metodologia de Investigação

De forma a responder à questão de investigação “Qual a importância da sustentabilidade social na indústria hoteleira em Portugal” foi necessário optar entre uma metodologia quantitativa e uma metodologia qualitativa. Uma vez que a questão de investigação e os objetivos definidos enquadram-se numa envolvente social, e procuram compreender fenómenos sociais, a metodologia qualitativa foi considerada a mais apropriada. Efetivamente, a metodologia qualitativa é normalmente associada à filosofia interpretativista, uma vez que procura interpretações da vida social do mundo, conduzidas pela cultura e situadas historicamente (Crotty, 2020). Segundo Michael Crotty, o nosso interesse no mundo social tende a focar-se exatamente nos aspetos únicos, individuais e qualitativos, enquanto o interesse no mundo natural foca-se, por sua vez, em fenómenos mais abstratos, ou seja, aqueles que exibem regularidades empíricas quantificáveis. Ao recorrer a uma metodologia qualitativa temos oportunidade de compreender como e porque é que as coisas aconteceram de certa forma, ultrapassando a visão fotográfica de uma abordagem quantitativa, e tendo a possibilidade de cruzar eventos, incorporando a própria motivação das

pessoas, emoções, preconceitos e situações pessoais. Deste modo, a metodologia qualitativa pode ser usada em circunstâncias onde ainda existe pouco conhecimento sobre o fenómeno em causa, ou para recolher novas perspetivas em questões já muito investigadas (Charmaz, 1995).

3.3 Metodologia de Recolha de Dados

Desta forma, para recolher a informação pretendida foi escolhido recorrer à realização de entrevistas, dado o interesse em compreender a experiência vivida dos entrevistados e o significado proveniente dessa experiência (Seidman, 2006). Assim, foram realizadas 6 entrevistas semiestruturadas, tendo sido definido previamente um guião de perguntas de forma a abordar as temáticas pretendidas.

Efetivamente, as entrevistas semiestruturadas permitem ao entrevistador abordar as questões pretendidas tendo a flexibilidade de não aplicar todas as questões em todas as entrevistas, acrescentar questões ou alterar a ordem das mesmas conforme for mais conveniente e à medida que os assuntos vão surgindo. Este tipo de entrevistas permite, deste modo, compreender e analisar as perspetivas subjetivas dos entrevistados (Gray, 2017).

Não obstante, no recurso a entrevistas semiestruturadas, surgem algumas desvantagens das quais não é possível nos afastarmos. Por exemplo, torna-se difícil comparar respostas de diferentes entrevistas, uma vez que a ordem e a forma como são conduzidas vai sendo alterada conforme o decurso de cada entrevista.

Os entrevistados foram colaboradores de hotéis, do departamento de recursos humanos ou da direção do próprio hotel. Foram realizadas entrevistas a 2 hotéis situados na cidade de Viana do Castelo e 3 em hotéis situados na cidade do Porto.

Foi ainda realizada uma entrevista ao departamento de recursos humanos de um grupo nacional de hotéis. É importante salientar que nesta última entrevista apesar do grupo marcar presença em Portugal e no Brasil, o departamento em questão apenas trabalha em território português, pelo que todas as repostas dadas tiveram em conta o contexto nacional.

Estas entrevistas seguiram todas o mesmo guião, no entanto, tratando-se de entrevistas semiestruturadas, a ordem das questões colocadas foi sendo adaptada conforme a direção das respostas dadas. Inicialmente foi pedido aos entrevistados para apresentarem brevemente o conceito do hotel, de forma a contextualizar as suas futuras repostas. De seguida foram abordadas as seguintes temáticas:

- A importância da sustentabilidade para o hotel ou para o grupo em que se insere;
- As principais práticas, no âmbito da sustentabilidade social, implementadas nesses hotéis;
- Os principais desafios que as empresas enfrentam ao implementar estas práticas;
- Os principais benefícios que surgem da implementação destas práticas;
- Impacto da sazonalidade na indústria hoteleira;
- Impacto e soluções implementadas durante a pandemia no hotel.

Desta forma, após a análise da informação recolhida nas temáticas mencionadas, procurou-se responder à questão de investigação “Qual a importância da sustentabilidade social na indústria hoteleira em Portugal?”.

3.4 Metodologia de Análise de Dados

Todas as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos entrevistados, e posteriormente transcritas, para evitar a perda de informação. Após a transcrição, e de forma a poder estruturar todos os dados recolhidos e conseguir responder à questão de investigação, bem como aos objetivos propostos, recorreu-se ao programa Nvivo para auxiliar nesta organização. Primeiramente, aplicou-se a ferramenta “*word frequency*” de forma a identificar as palavras mais utilizadas durante as entrevistas. Posteriormente, utilizou-se a ferramenta “*mind map*” para definir as principais categorias em que a informação seria organizada. Através deste método, foram definidas 4 categorias principais tendo como base tendo como base as questões realizadas aos entrevistados e os objetivos previamente definidos para esta investigação.

4. Apresentação e Análise de Resultados

4.1 Introdução

Neste capítulo serão apresentados e analisados todos os dados recolhidos através das 6 entrevistas realizadas. Primeiramente será caracterizada a amostra e, de seguida, será explicado todo o trabalho realizado com o recurso ao programa Nvivo, que permitiu organizar e categorizar esta informação. Recorreu-se à elaboração de tabelas para facilitar a compreensão da informação recolhida e simplificar a comparação entre os diferentes hotéis.

4.2 Entrevistas

4.2.1 Caracterização da Amostra

Neste estudo foram realizadas 6 entrevistas, sendo que 5 foram efetuadas presencialmente e uma via Microsoft Teams, por sugestão do entrevistado. Uma vez que, para as questões investigadas não é relevante a caracterização dos entrevistados, serão apenas caracterizados os hotéis onde estes trabalham.

Dois dos hotéis presentes nesta investigação situam-se na cidade de Viana do Castelo, ambos de 4 estrelas, o hotel FeelViana Sport Hotel e o hotel Flôr de Sal. Colaboraram também para esta investigação 2 hotéis pertencentes ao grupo IHG ambos situados na cidade do Porto, mas de diferentes categorias, o Intercontinental Palácio das Cardosas e o Crowne Plaza Porto. Também situado na mesma cidade integramos ainda a visão do Le Monumental Palace, do grupo Maison Albar. Por fim, o último contributo foi de um colaborador do

departamento de recursos humanos do Grupo Vila Galé. Ao contrário das outras perspetivas recolhidas é importante diferenciar que este departamento abrange todos os hotéis pertencentes ao grupo situados em Portugal. Desta forma, a visão deste colaborador foi diferente dos restantes, uma vez que partilhou diferentes exemplos para os diferentes hotéis, conforme os respetivos contextos.

É ainda importante salientar que cada hotel tem um conceito, um público-alvo e, conseqüentemente, objetivos diferentes que influenciam e alteram as repostas às questões colocadas, pelo que cada hotel será brevemente descrito de seguida.

1- FeelViana Sport Hotel

Localizado na cidade de Viana do Castelo, junto à praia, é um *sport* hotel de quatro estrelas superior, que procura providenciar experiências para além do alojamento. Apesar de ser um hotel localizado numa zona balnear, denomina-se como um hotel sustentável, cumprindo todas as regras ambientais e apresentando um plano de sustentabilidade muito bem definido. Todo o hotel é feito de madeira e os *bungalows* foram dispostos de forma desalinhada, de acordo com a disposição já existente das árvores, de forma a evitar qualquer abate de árvores. O público-alvo é maioritariamente estrangeiro, e procura um ambiente descontraído aliado ao desporto, em especial ao desporto náutico.

2- Intercontinental Palácio das Cardosas

Pertencendo ao grupo IHG a marca Intercontinental é uma das mais luxuosas do grupo, tendo como principal característica a personalização de serviço. Situado no fundo da Avenida dos Aliados na cidade do Porto, o hotel de 5 estrelas tem uma vista privilegiada para a cidade e encontra-se em pleno centro histórico. Está integrado no Sistema *IHG Green Engage*¹, aplicado em todo o grupo, respeitando

¹ *IHG Green Engage System* é um sistema inovador *online* de sustentabilidade, usado por todos os hotéis do grupo, que permite medir o seu impacto no ambiente. Este sistema apresenta 4 níveis de certificação, sendo que qualquer hotel IHG tem obrigatoriamente de cumprir os requisitos do nível 1.

requisitos ambientais muito bem definidos e procurando ser cada vez mais sustentável. O seu público-alvo é um público de luxo, incluindo clientes de negócios e de lazer, que procuram conforto e o cuidado dos colaboradores.

3- Crowne Plaza Porto

Apesar de também pertencer ao grupo IHG, a marca Crowne Plaza foca-se essencialmente nos clientes de negócios. De facto, este hotel de 5 estrelas, situado na Avenida da Boavista da cidade do Porto, é ideal para realização de eventos dadas as 11 salas de reuniões que o hotel disponibiliza. Ao contrário do hotel anterior, os principais clientes recorrem aos seus serviços em negócios, recebendo também, no entanto, hóspedes que visitam a cidade em lazer. Da mesma forma, seguem o Sistema *IHG Green Engage* mencionado anteriormente.

4- Le Monumental Palace

O único hotel em Portugal do grupo Maison Albar situa-se na Avenida dos Aliados, na cidade do Porto. O hotel de 5 estrelas é caracterizado pela sua decoração e caracterização parisiense. Apesar de não ser o foco do hotel, tem a possibilidade de realizar pequenos eventos, disponibilizando 3 salas de reuniões. Dado o conceito luxuoso e a preocupação em oferecer o melhor serviço ao cliente, a sustentabilidade não é uma prioridade. Demonstra, contudo, uma crescente preocupação em diminuir o seu impacto ambiental.

5- Grupo Vila Galé

O grupo Vila Galé tem 27 hotéis em Portugal e o departamento de recursos humanos é centralizado, trabalhando com todos os hotéis. Marcando presença em várias cidades, os hotéis Vila Galé são, na sua maioria, hotéis de 4 estrelas,

e privilegiam a localização, o conforto e a decoração das suas unidades, procurando oferecer a maior proximidade ao cliente nos seus serviços. A sustentabilidade é uma grande preocupação para o grupo, existindo várias políticas, tanto a nível ambiental como social, muito bem definidas.

6- Hotel Flôr de Sal

Situado na cidade de Viana do Castelo, o hotel de 4 estrelas destaca-se pela sua proximidade ao mar. É um hotel essencialmente focado nos clientes de negócios durante a semana e de lazer ao fim-de-semana. Apesar da sustentabilidade ambiental não ter representado uma preocupação inicial, já foram implementadas várias alterações de forma a diminuir o consumo de energia e de desperdício.

Foi elaborada uma tabela resumo desta informação, incluindo também alguns dados referentes aos hotéis em estudo, como a localização, categoria, número de quartos e ainda uma caracterização dos colaboradores (Tabela 1).

Entrevista realizadas	Categoria	Ano de Abertura ²	Localização	Grupo	Nº Unidades Alojamento	Colaboradores	
						Nº	Idade
FeelViana Sport Hotel	4* superior	2017	Viana do Castelo	-	55	71	Média de 35 anos
Intercontinental Palácio das Cardosas	5*	2011	Porto	IHG	105	70	Média de 30 anos
Crowne Plaza Porto	5*	2014	Porto	IHG	232	100	Média de 35 anos
Le Monumental Palace	5*superior	2018	Porto	Maison Albar Hotels	76	80	Maioria entre 20 30 anos
Departamento de RH Vila Galé	4*	-	27 hotéis em Portugal	Grupo Vila Galé	8002	1200	45,3% da Geração X
Hotel Flôr de Sal	4	2004	Viana do Castelo	-	60	19	Média de 30 anos

Tabela 1 - Caraterização dos hotéis participantes nesta investigação, através das entrevistas realizadas. Fonte: elaboração própria

² O ano de abertura corresponde ao ano em que hotel abriu com a marca atual, não o ano em que o edifício foi construído.

“colaboradores” e “hotel”. Da mesma forma, as palavras “cliente”, “preocupação” e “sustentabilidade” também foram destacadas.

De seguida, foi desenhado um *mind map* de forma a dividir a informação pelas categorias pretendidas, sendo que todas as categorias criadas foram utilizadas para a designação e criação da hierarquia dos “nós” que, posteriormente, serviram para categorizar toda a informação. Os “nós” definidos seguiram maioritariamente a divisão dos objetivos estabelecidos previamente e, conforme a hierarquia pretendida, foi criado o seguinte *mind map*.

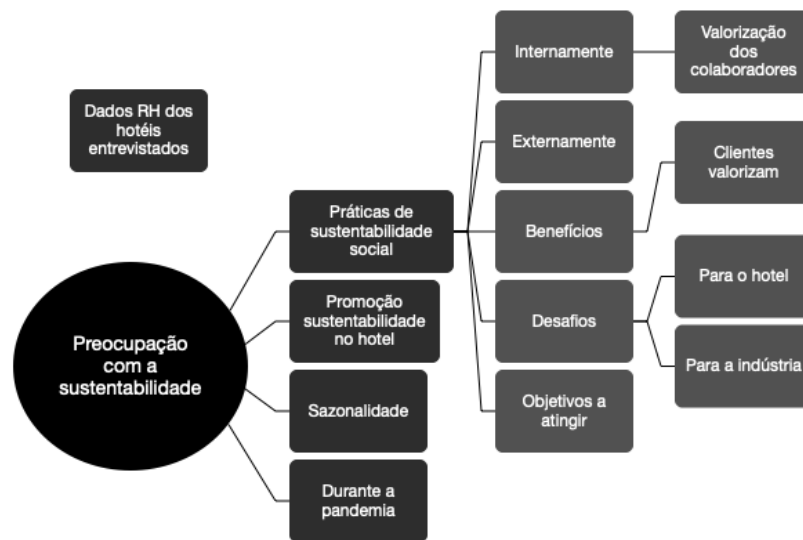


Figura 3 - Mind map “nós”. Fonte: elaboração própria (NVivo)

Tendo como base este *mind map* e adaptando de acordo com a informação recolhida e os objetivos pretendidos, foram criadas 4 secções para apresentar os dados recolhidos.

4.3 Análise Descritiva

4.3.1 Secção 1 – **Preocupação com a sustentabilidade**

Nesta primeira secção, procurou-se compreender se os hotéis em questão tinham como preocupação a sustentabilidade, incluindo as suas três dimensões, económica, social e ambiental. Nos seis hotéis intervenientes nesta investigação todos salientaram ter alguma preocupação com a dimensão ambiental. Nestes seis casos, foram vários os exemplos mencionados na procura de redução de gastos de energia e de água. Da mesma forma, foi também referida a preocupação em continuarem a mudar os sistemas e as instalações originais para métodos mais sustentáveis. Naturalmente, o FeelViana Sport Hotel, dado o seu conceito sustentável, apresentou diversas iniciativas e preocupações que hotéis do modelo tradicional não apresentam.

4.3.2 Secção 2 – **Práticas de sustentabilidade social implementadas**

De seguida, foi questionado aos intervenientes quais as principais práticas que eram implementados pelos hotéis em que se inseriam relativamente à dimensão social, bem como as principais preocupações nesta área. As respostas a esta questão foram ainda divididas nas práticas internas, ou seja, nas práticas aplicadas dentro da empresa, e nas práticas externas, relativamente a parcerias com associações e outras iniciativas de responsabilidade social.

4.3.3 Secção 3 - **Impacto da sazonalidade na hotelaria**

Uma vez que uma das maiores preocupações e dificuldades do setor do turismo é o fator da sazonalidade, tentou-se compreender se os hotéis em estudo, dado o seu conceito e localização, eram afetados por este fator. Foram também questionados qual a forma como lidavam e geriam, em relação ao aumento da necessidade de recursos humanos. Na verdade, esta questão gerou diferentes respostas conforme o hotel em causa e conforme a localização dos mesmos.

4.3.4 Secção 4 – **Impacto e soluções implementadas durante a pandemia**

Por fim, e não sendo possível ignorar o enorme impacto da pandemia no setor hoteleiro, procurou-se identificar os principais métodos que estas empresas recorreram, relativamente ao modo como agiram com os seus colaboradores, especialmente durante o tempo em que se encontraram fechados. Todos os entrevistados confirmaram ter utilizado esse tempo para dar formação aos seus colaboradores, sendo que, na sua maioria, recorreram às formações disponibilizadas pelo IEFP neste período.

4.4 Apresentação dos resultados

De forma a possibilitar uma melhor compreensão da informação recolhida e facilitar a comparação das respostas dadas à mesma temática pelos entrevistados foi elaborada uma tabela para cada secção, agregando todas as respostas dadas.

Hotéis	Secção 1 – Preocupação com a sustentabilidade	
	“Para o vosso hotel, a sustentabilidade é uma preocupação?”	Alguns exemplos, de práticas de sustentabilidade ambiental
FeelViana Sport Hotel	“Sim, sim, nós somos um hotel certificado, (...) mas também somos dos poucos hotéis do país que temos o Rótulo Ecológico Europeu (...)”	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel todo feito em madeira • Disposição dos bungalows de acordo com a disposição existente das árvores • Luz natural, lâmpadas eficientes e painéis solares • Fornecedores precisam de certificado ambiental
Intercontinental Palácio das Cardosas	“Efetivamente a sustentabilidade já vem de há muito tempo. Nós temos um programa o <i>Green Engage</i> em que nós, nas coisas mais pequenas do dia-a-dia, tentámos efetivamente ser <i>green</i> .”	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir desperdício de papel (privilegiar a digitalização) • Evitar desperdício de energia (interruptores para desligar a luz nas zonas dos colaboradores, recentemente foi implementada a necessidade de colocar os cartões para as luzes ligarem nos quartos) • Troca de <i>amenities</i> por boiões de reenchimento (ainda a ser implementada pelo grupo IHG em todas as marcas)
Crowne Plaza Porto	“Para o grupo é. Aqui neste hotel sempre foi, sempre tivemos políticas de sustentabilidade. Fomos sempre tendo preocupação com as energias, com a separação do lixo.”	<ul style="list-style-type: none"> • Separação do lixo (sensibilização dos colaboradores) • Mudança dos elevadores, lâmpadas e caldeiras para opções mais sustentáveis • Troca de <i>amenities</i> por boiões de reenchimento

Hotéis	Secção 1 – Preocupação com a sustentabilidade	
	“Para o vosso hotel, a sustentabilidade é uma preocupação?”	Alguns exemplos, de práticas de sustentabilidade ambiental
Le Monumental Palace	“Isto da sustentabilidade ainda é um conceito que está a crescer muito, e a preocupação está a ser cada vez maior e ainda bem.”	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do uso do plástico (utilização de substitutos em bambu e papel) • Reciclagem do lixo • Evitar desperdício de energia
Departamento de RH Vila Galé	“Em termos da sustentabilidade e da responsabilidade ambiental nós internamente temos muitas políticas (...) Nós tentámos sempre ter essa vertente mais sustentável em todos (os nossos hotéis) e há alguns que são especificamente virados para isso.”	<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos gastos de energia e de água (utilização de sensores de movimento, placas informativas e luzes LED) • Alguns hotéis <i>paper free</i>, alguns considerados eco hotéis • Alteração dos <i>amenities</i> para boiões de reenchimento
Hotel Flôr de Sal	“Quando nós fizemos o hotel (...) essa consciência do ambiente ainda não era tão forte como é hoje. (...) E, portanto, não foi uma preocupação inicial. “	<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos gastos de energia (utilização de lâmpadas LEDs, utilização máxima da luz natural) • Separação do lixo • Utilização da água salgada em vez da água doce

Tabela 2 - Secção 1: Preocupação com a sustentabilidade. Fonte: elaboração própria

Secção 2 – Práticas de sustentabilidade social aplicadas		
Hotéis	“No âmbito da sustentabilidade social, quais são as principais preocupações?”	
	Internamente	Externamente
FeelViana Sport Hotel	<p>Garantir o bem-estar e felicidade dos colaboradores através de um salário emocional (concílio entre vida profissional e pessoal):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuição equitativa de horários • Protocolos (alargados às famílias) que visem descontos comerciais com farmácias, ginásios, clínicas, ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio a instituições de solidariedade social, envolvimento das organizações em eventos internacionais (no campeonato mundial de kit surf os troféus foram encomendados à APPCDM como donativo por parte do hotel). • Procuram ser um hotel inclusivo, pessoas com mobilidade reduzida podem usufruir dos seus serviços
Intercontinental Palácio das Cardosas	<ul style="list-style-type: none"> • Para além do seguro de saúde, procuram também oferecer a vacina da gripe anualmente a todos os colaboradores que queiram tomar • Festa de Natal com todas os filhos dos colaboradores • Workshops temáticos e outras atividades, para os colaboradores 	<p>Doações frequentes a várias associações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na festa de Natal cada criança leva pelo menos um brinquedo para doar a uma instituição; • Móveis, lençóis, toalhas, robes e chinelos sempre que não estão 5 estrelas para o cliente são doados a instituições

Secção 2 – Práticas de sustentabilidade social aplicadas		
Hotéis	“No âmbito da sustentabilidade social, quais são as principais preocupações?”	
	Internamente	Externamente
Crowne Plaza Porto	<p>Grande preocupação em garantir bem-estar dos colaboradores no trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Médico, uma vez por semana, no hotel para poderem consultá-lo livremente • Vacina da gripe anualmente para todos os que queiram tomar • Todas as condições nos balneários para poderem tomar banho (toalhas...) • Atividades de saúde, como aulas de <i>yoga</i> e <i>mindfulness</i> 	<p>Várias parcerias com organizações de solidariedade social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organização de atividades com crianças de uma instituição (festa de Natal e dia hoteleiro em que as crianças passam o dia no hotel) • Doação de refeições aos sem abrigo (envolvimento dos colaboradores) • Doações frequentes de roupa • Eventos de <i>yoga</i> e <i>mindfulness</i> em que o “preço” é comida para doar a uma instituição de gatos
Le Monumental Palace	<ul style="list-style-type: none"> • Festa de Natal, em que elegem colaborador do ano • Lanche de equipas, de 3 em 3 meses, para eleger colaborador do mês e festejar aniversários (ainda a ser implementado) • Salário emocional para o colaborador e família: seguro de saúde e parcerias com descontos, por exemplo, com farmácias 	<ul style="list-style-type: none"> • Antes da pandemia doavam refeições aos sem-abrigo • Doações dos robes, toalhas e chinelos a lares, sempre que já não estão em estado perfeito para os clientes • Recolha de alimentos para doar a instituições

Hotéis	Secção 2 – Práticas de sustentabilidade social aplicadas	
	“No âmbito da sustentabilidade social, quais são as principais preocupações?”	
	Internamente	Externamente
Departamento de RH Vila Galé	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação em contratar pessoas da região, no caso dos hotéis localizados em locais mais remotos • Garantir transporte entre hotel e casa dos colaboradores • Cuidado em ajustar horários às necessidades dos colaboradores • Realização de eventos motivacionais e contínua formação • Seguro de saúde e benefícios opcionais alargados à família • Parcerias com outras empresas, na área da saúde, desporto e bem-estar • Comunicação próxima entre departamento de RH e colaboradores, com meses temáticos, newsletters, grupos no WhatsApp e pelo portal interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiam associações nas suas iniciativas, tanto financeiramente como oferecendo vouchers para sortearem ou mesmo oferecendo o espaço para realizarem os eventos • Cada hotel apoia uma associação, e por cada questionário de satisfação respondido pelos clientes é doado um valor fixo a essa associação (durante a pandemia, devido à reduzida taxa de ocupação, e para as doações não dependerem do número de clientes foi doado um valor fixo anualmente a estas instituições).
Hotel Flôr de Sal	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação em garantir equidade entre os colaboradores, procurando cumprir horas de trabalho e ajustar horários conforme as suas necessidades • Procuram contratar pessoas com formação técnica e da cidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior preocupação social é estar presente no mercado, não fecharam durante a pandemia e continuaram a responder às necessidades da cidade • Apoiam algumas instituições, como a Refood e o Gabinete de Apoio à Família, sempre que é necessário

Tabela 3 - Secção 2: Práticas de sustentabilidade social aplicadas, internamente e externamente. Fonte: elaboração própria

Hotéis	Secção 2 – Práticas de sustentabilidade social aplicadas
	“Incentivam os vossos colaboradores a terem um estilo de vida mais sustentável?”
FeelViana Sport Hotel	<ul style="list-style-type: none"> • Sempre que possível, incentivam colaboradores a irem de bicicleta ou de ferry para o hotel, oferecendo descontos nas respetivas empresas • Privilegiam o estilo de vida saudável e a prática de desporto
Intercontinental Palácio das Cardosas	<ul style="list-style-type: none"> • Tentam envolver os colaboradores e, sempre que possível, as suas famílias nas iniciativas de carácter social
Crowne Plaza Porto	<ul style="list-style-type: none"> • Foi realizada uma ação de sensibilização para os colaboradores quando foi implementada a reciclagem • Incentivam os colaboradores a optar pelas escadas em vez dos elevadores, através de cartazes, bem como a fechar a torneira e apagar as luzes quando não é necessário
Le Monumental Palace	<ul style="list-style-type: none"> • Tentam incentivar e dão o exemplo, em relação à poupança de energia, de água, de papel e à reciclagem, através de sinalética nas casas de banho e nas zonas dos colaboradores
Departamento de RH Vila Galé	<ul style="list-style-type: none"> • Procuram incentivar e consciencializar os colaboradores através de placas nas casas de banho e balneários, sobre a poupança de água e energia, bem como a utilização de sensores de movimento e luzes LED
Hotel Flôr de Sal	<ul style="list-style-type: none"> • Diretamente não incentivam

Tabela 4 - Secção 2: Práticas de sustentabilidade social aplicadas “Incentivam colaboradores a terem um estilo de vida mais saudável?”. Fonte: elaboração própria.

Hotéis	Secção 2 – Práticas de sustentabilidade social aplicadas	
	“Quais os principais desafios na implementação destas práticas?”	“Quais os principais benefícios da implementação destas práticas?” / “Os colaboradores valorizam?”
FeelViana Sport Hotel	“As principais dificuldades variam muito também da receptividade que a outra entidade tem para nos receber ou não. ”	“(…) nós através desses benefícios vemos que existe um bem-estar, e o que o colaborador (...) vem trabalhar de uma forma feliz, não vem por obrigação”
Intercontinental Palácio das Cardosas	“Nunca sentimos grande dificuldade propriamente. Para já não me recordo de nenhuma situação em que não tenhamos conseguido parcerias.”	“(…)aumenta o <i>engagement</i> e o <i>commitment</i> dos nossos colaboradores. O sentirem o hotel como deles, e tudo isso reflete-se obviamente na felicidade dos colaboradores, reflete-se no desempenho das suas funções, reflete-se em tudo.”
Crowne Plaza Porto	“Eu acho que não valorizam. (...) Quando eu digo que não apreciam é pela adesão. (...) Faz-se as coisas e não se apercebem, é como um dado adquirido. Ninguém percebe o esforço que há por trás. (...) Acho que as empresas fazem, mas as pessoas também têm de aprender a valorizar.”	“Os colaboradores não valorizam nada, mas (...) são super profissionais (...) têm muito orgulho no seu trabalho. (...) Os clientes avaliam-nos no serviço como o 3º Crowne Plaza na Europa com melhor serviço. (...) Por isso, o que passam ao cliente é que estão felizes a trabalhar aqui.”
Le Monumental Palace	“Tudo é budget, o principal é budget. Temos de gerir, dar o melhor, mas gerir (...) Essencialmente, proporcionar o melhor para eles, porque o importante são eles (os colaboradores).”	“Alguns (colaboradores) sim (valorizam) (...) a maior parte sim. (...) muitos colaboradores pensam que só tem direitos e não deveres, também é outro problema.”

Hotéis	Secção 2 – Práticas de sustentabilidade social aplicadas	
	“Quais os principais desafios na implementação destas práticas?”	“Quais os principais benefícios da implementação destas práticas?” / “Os colaboradores valorizam?”
Departamento de RH Vila Galé	<p>“Eu acho que uma dificuldade que todos encontrámos é o ser abrangente o suficiente para chegarmos a todos, mas também não deixarmos de ter o cuidado com cada um.”</p> <p>“(…) na Vila Galé e no geral das indústrias hoteleiras, maior dificuldade será a sazonalidade dos colaboradores (….) nem sempre é fácil nós mantermos as pessoas ou até elas quererem ficar”</p> <p>“(…) numa cadeia tão grande, manter as equipas estáveis, motivadas e satisfeitas às vezes pode ser um grande desafio (….)”</p>	<p>“(…) nós fazemos sempre um inquérito anual (aos colaboradores) (….) e uma das parcelas que nós questionámos sempre, desde as condições do hotel, ao salário, às fardas, à direção, às chefias (….) são os benefícios (..) é um daqueles pontos que está sempre positivo e que se mantém positivo na maioria dos hotéis. (….)</p>
Hotel Flôr de Sal	<p>“O maior desafio da indústria são os recursos humanos. (….) Eu acho que é um grande desafio social, porque se os restaurantes e os hotéis não conseguirem arranjar mão-de-obra para trabalhar, o que acontece é que vão ter de fechar.”</p>	<p>“Eu acho que não (valorizam) (….) As pessoas estão preocupadas que o negócio se mantenha (….), mas muitas vezes não sabem como</p>

Tabela 5 - Secção 2: Práticas de Sustentabilidade social aplicadas - principais desafios e benefícios. Fonte: elaboração própria.

Hotéis	Secção 3 – Impacto da Sazonalidade na Indústria Hoteleira	
	“No vosso hotel, são afetados pela sazonalidade?”	“Como gerem as flutuações sazonais, em relação à necessidade de colaboradores?”
FeelViana Sport Hotel	“No verão, obviamente que a hotelaria tem sempre este impedimento muito grande.”	<ul style="list-style-type: none"> • Tentam fazer contratos de 6 meses e alargar os benefícios sociais a estes colaboradores
Intercontinental Palácio das Cardosas	“Nós, não sofremos muito, muito. Porque, como somos um hotel de negócios e não só de lazer, vamos conseguindo”	-
Crowne Plaza Porto	“(…) antes da pandemia, em 2019, nós já não sentíamos a sazonalidade.”	-
Le Monumental Palace	“Sim, sim, sente-se.”	<ul style="list-style-type: none"> • Têm budget dedicado para contratar
Departamento de RH Vila Galé	“Sim, definitivamente. O Algarve é o Algarve e nós temos uma grande necessidade.”	<ul style="list-style-type: none"> • Em abril, há um aumento de contratações por terem uma grande necessidade no Verão, especialmente no Algarve
Hotel Flôr de Sal	“Nós não temos essa sazonalidade, apesar de como é normal, nos meses de verão, termos uma ocupação ligeiramente superior, mas nós temos meses de inverno, em que a taxa de ocupação é muito idêntica e muito mais exigente, do que a de Verão”	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de outsourcing asseguram setores mais sensíveis (andares e lavandaria) • Recorrem a estágios

Tabela 6 - Secção 3: Impacto da Sazonalidade na Indústria Hoteleira. Fonte: elaboração própria.

Secção 4 – Impacto e soluções implementadas durante a pandemia	
Hotéis	“Durante a pandemia como “ocuparam” os colaboradores, aproveitaram para lhes dar formação?”
FeelViana Sport Hotel	<ul style="list-style-type: none"> • Estiveram fechados durante cerca de 4 meses, apenas algumas pessoas da manutenção e receção estavam no hotel • Nos últimos 15 dias de confinamento foi realizada formação intensiva, essencialmente sobre o ADN do FeelViana
Intercontinental Palácio das Cardosas	<ul style="list-style-type: none"> • Durante os 4 meses que estiveram fechados apenas a equipa de manutenção continuou no hotel • Foram feitas algumas atividades online com os colaboradores • Recorreram às formações do IEFP para aproveitar esse tempo e formar os seus colaboradores
Crowne Plaza Porto	<ul style="list-style-type: none"> • Fecharam durante 2 meses e meio, criaram grupos no WhatsApp de cada departamento para se manterem em contacto com os colaboradores • Também foi criado um grupo no Facebook para partilhar dicas e atividades entre todos • Contactavam frequentemente com todos os colaboradores, via telemóvel ou email • Foram realizadas reuniões online com todos os colaboradores e sessões de yoga online • Quando regressaram ao hotel foi dada formação a todos os colaboradores
Le Monumental Palace	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitaram esse tempo para dar formação, juntamente com o IEFP • Foram realizadas também formações da marca, de incêndios e de primeiros socorros

Hotéis	<p align="center">Secção 4 – Impacto e soluções implementadas durante a pandemia</p> <p align="center">“Durante a pandemia como “ocuparam” os colaboradores, aproveitaram para lhes dar formação?</p>
<p align="center">Departamento de RH Vila Galé</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Houve uma grande aproximação do departamento de recursos humanos aos colaboradores, uma comunicação mais direta, através de grupos no WhatsApp • Foi dada formação online e criação de conteúdos para os colaboradores
<p align="center">Hotel Flôr de Sal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fecharam durante 2 meses e os colaboradores tinham horário reduzido, passando 4 horas por dia no hotel, tendo sido os colaboradores que ficaram responsáveis por assegurar a segurança do hotel

Tabela 7 - Secção 4: Impacto e soluções implementadas durante a pandemia. Fonte: elaboração própria

5. Discussão e Conclusão

5.1 Introdução

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões que foram retiradas da investigação realizada e da informação recolhida, com o objetivo de responder à questão de investigação “Qual a importância da sustentabilidade social na indústria hoteleira em Portugal?”. Serão ainda identificadas as limitações que surgiram ao longo da investigação, bem como algumas recomendações para investigações futuras.

5.2 Discussão dos Objetivos da Investigação

Com o intuito de compreender a importância da sustentabilidade social na indústria hoteleira em Portugal, foram definidos 5 objetivos específicos que, com base na revisão de literatura efetuada e na informação recolhida, deram origem às seguintes informações:

1. Descrever a **preocupação com a sustentabilidade nos hotéis** analisados;

Todos os hotéis intervenientes nesta investigação mostraram que a sustentabilidade é uma preocupação atual. No Hotel Flôr de Sal foi referido que quando este foi construído, a questão ambiental não era uma prioridade pelo que não optaram pela instalação de sistemas mais sustentáveis. Porém, hoje essa consciência já aumentou e são várias as medidas implementadas com o foco de

redução do impacto no ambiente por parte da sua atividade. Na verdade, foram identificadas diversas práticas pelos entrevistados, sendo que a preocupação em optar por sistemas de energia mais sustentáveis e em realizar reciclagem, bem como a poupança de água foram referidos pelos 6 entrevistados. No entanto, foi notório que os hotéis pertencentes a grandes grupos, como o grupo IHG e o grupo Vila Galé, seguem protocolos muito bem definidos e a maioria das medidas ambientais são aplicadas de igual forma em todos os hotéis do grupo. Efetivamente, os 3 entrevistados destes grupos, salientaram que tinham alterado ou que estavam a alterar, por iniciativa do grupo, os *amenities* por boiões de reenchimento nos quartos. É ainda importante referir que o hotel FeelViana, dado o seu conceito inovador e sustentável, apresenta diversas preocupações específicas, como o facto de ser todo construído em madeira e de terem conseguido evitar o abate de árvores ao disporem os bungalows assimetricamente, de acordo com a disposição já existente das árvores. Estas preocupações não podem ser tidas como fator de comparação com os outros hotéis, uma vez que este hotel se enquadra num ambiente florestal e junto à praia, estando perfeitamente adaptado à localização e o conceito em causa.

Segundo Sylos & Vassiliadis (2015), atualmente a sustentabilidade é uma parte importante dos objetivos de muitas empresas, uma vez que cada vez mais reconhecem que as suas políticas e práticas tem consequências sociais e ambientais. Rocha (2018) salienta ainda no período pré-pandemia, que se verificava cada vez mais, uma crescente preocupação com a adoção de medidas sustentáveis por parte das empresas, não sendo exceção as empresas do setor da hospitalidade e, particularmente, da hotelaria.

De facto, os 6 entrevistados confirmaram que nos seus hotéis existem várias preocupações com a sustentabilidade, partilhando vários exemplos na dimensão ambiental.

2. Identificar as **principais práticas, no âmbito da sustentabilidade social, implementadas nesses hotéis;**

Ao questionar os entrevistados sobre esta temática, foi-lhes pedido que identificassem as principais práticas e preocupações na dimensão social, tanto internamente, ou seja, com os colaboradores, como externamente, com a comunidade onde os hotéis se inserem. Foi notório, na maioria dos hotéis, que são várias as iniciativas tomadas nesta dimensão.

Relativamente aos **colaboradores**, foi demonstrada uma preocupação com o seu bem-estar e em garantir as melhores condições de trabalho. Efetivamente, tanto no Le Monumental Palace, como no FeelViana e no grupo Vila Galé, foi referida a importância de providenciar um salário emocional aos seus colaboradores, procurando oferecer um seguro de saúde e descontos comerciais através de parcerias, que possam aumentar o bem-estar dos seus colaboradores. Para além disso, é importante referir que o Crowne Plaza demonstrou uma particular atenção a esta dimensão, referindo a disponibilização de um médico semanal e várias atividades de saúde promovidas pelo hotel. De facto, os grupos IHG e Vila Galé, novamente, demonstraram ter práticas bem definidas nesta área há mais tempo. No entanto verificou-se, por exemplo, no hotel Le Monumental Palace que estas preocupações estavam a aumentar, tendo sido referido que estavam a ser implementados lanches de equipa trimestrais, para promover a motivação dos colaboradores.

Por outro lado, no âmbito da **responsabilidade social** apesar de todos terem referido algumas práticas, os exemplos dados foram bastante diversos. Neste caso, os hotéis em causa referiram todos participar em doações e apoiar algumas causas sociais. No entanto, é importante salientar algumas iniciativas, dado o seu carácter inovador e o seu contributo benéfico para a sociedade. O FeelViana referiu um campeonato internacional, que correu na praia em que se situa, em que ficaram encarregues da sua organização e decidiram adquirir os prémios em

forma de doação à APPCDM, envolvendo esta associação no evento em causa. Da mesma forma, o hotel Crowne Plaza conseguiu realizar alguns eventos de *yoga* e *mindfulness* (dirigidos aos seus colaboradores) em que o valor da inscrição era dinheiro ou comida para doar a uma associação de gatos. Também o grupo Vila Galé destacou uma iniciativa interessante, que consiste em cada hotel apadrinhar uma instituição da localidade onde está inserido e o valor anual a ser doado é definido conforme o número de inquéritos de satisfação que são preenchidos pelos clientes. Desta forma, o grupo consegue envolver os clientes nesta iniciativa e motivá-los, simultaneamente, a responder aos inquéritos. Por fim, destacada pelo hotel Intercontinental e pelo Le Monumental Palace, a prática de doar todos os móveis, roupa de cama, toalhas, robes e chinelos, sempre que já não estão em condições de ser oferecidos ao cliente, mas em muito bom estado. Uma vez que os hotéis de 5 estrelas têm de oferecer uma qualidade de serviço e de instalações excelente, acaba por ser necessário substituir comodidades que ainda se encontram em muito bom estado e que podem ser utilizadas e necessárias a instituições sociais.

Ainda nesta secção os entrevistados foram questionados se promoviam entre os seus colaboradores um estilo de vida mais sustentável. Em relação a esta questão, as respostas foram divergentes, uma vez que o Hotel Flôr de Sal afirmou que não o faziam diretamente, o grupo Vila Galé, os hotéis do grupo IHG e o Le Monumental Palace, confirmaram que o faziam, especialmente em aspetos ambientais, como evitar o desperdício de água e energia. O hotel FeelViana descreveu diversas situações em que promoviam o estilo de vida sustentável, como a prática de desporto e o transporte dos colaboradores para o hotel em meios mais sustentáveis (como *ferryboat* e bicicleta).

Segundo as Nações Unidas, a sustentabilidade social consiste em identificar e gerir, tanto os impactos positivos como os impactos negativos do negócio, nas pessoas. Efetivamente, as empresas, nas suas próprias cadeias de

valor, têm influência e impacto no que acontece aos seus colaboradores, aos seus clientes e mesmo às comunidades locais com que interagem, sendo assim essencial gerir estes impactos ativamente. Na maioria das entrevistas realizadas verificou-se a existência desta preocupação. No entanto é de salientar que no Hotel Flôr de Sal foi referido que apenas colaboravam quando eram solicitados, tanto a nível interno como externo. Uma vez que as empresas têm impacto direto na vida dos seus colaboradores e na comunidade em que se inserem, é essencial que procurem contrabalançar estes impactos de forma proactiva e não apenas quando são requisitados. Da mesma forma, o incentivo de um estilo de vida mais sustentável aos seus colaboradores é também um contributo social para mudar os hábitos que prejudicam o meio ambiente.

3. Compreender quais são as **principais dificuldades e desafios que as empresas enfrentam ao implementar estas práticas;**

Os entrevistados foram ainda questionados sobre quais as principais dificuldades e desafios que surgiam da implementação das práticas mencionadas e que poderiam dificultar a sua implementação. Nesta questão foi afirmado pela maioria que a principal dificuldade consistia na aderência, tanto por parte das associações externas como por parte dos colaboradores que não valorizavam as iniciativas realizadas pela empresa. Da mesma forma, também foi referido que maioritariamente as decisões prendiam-se pelo *budget* disponível para aplicar nesta dimensão. Por fim, foi ainda salientado pelo hotel Flôr de Sal e pelo grupo Vila Galé que estava a emergir uma grande dificuldade em conseguir contratar, especialmente, para as posições operacionais. Esta dificuldade surgiu após a pandemia ter impedido os hotéis de manterem todos os seus colaboradores e a maior parte das pessoas que normalmente trabalhava neste setor ter optado por migrar para setores considerados atualmente mais estáveis e seguros.

4. Perceber quais os **principais benefícios que surgem da implementação destas práticas**;

De seguida tentou-se compreender quais os principais benefícios e vantagens que os entrevistados identificam pela aplicação destas práticas nos seus hotéis. Em resposta a esta questão foram destacadas duas perspetivas. Por um lado, a maioria dos colaboradores valorizavam esta preocupação por parte da empresa, demonstrado através da qualidade do seu serviço, dedicação e profissionalismo. Na verdade, o grupo Vila Galé referiu que realizam um questionário aos seus colaboradores todos os anos para avaliar a sua satisfação com as condições de trabalho, benefícios e outros aspetos, e conseguiram concluir que os seus colaboradores valorizam estas práticas. Por outro lado, foi destacado por alguns intervenientes, como o Crowne Plaza, o Le Monumental Palace e o Flôr de Sal, a dificuldade em cativar os seus colaboradores para participarem nas iniciativas implementadas e em valorizarem o esforço realizado.

Desta forma, ao garantir a sustentabilidade social da empresa, pode-se verificar um aumento da motivação dos colaboradores, melhorando a sua produtividade, bem como uma melhoria da gestão de risco e dos conflitos entre as empresas e as comunidades onde se inserem. Tal como foi mencionado na entrevista realizada ao Crowne Plaza seria importante compreender a razão pela qual os colaboradores não aderem a estas iniciativas, mas, por outro lado, oferecerem ao cliente um excelente serviço.

5. Avaliar o **impacto da sazonalidade na indústria hoteleira**;

Sendo a indústria hoteleira uma das principais indústrias afetadas pelo fator da sazonalidade, e uma vez que uma das grandes alterações deste fator se centra na necessidade de contratar mais colaboradores nas épocas altas, questionou-se os intervenientes se este fator ainda afeta os seus hotéis e, nesses casos, como é que gerem esta necessidade. Contrariamente ao espectável, os hotéis

pertencentes ao grupo IHG afirmaram que antes da pandemia já não sentiam este efeito, especialmente por grande parte dos seus clientes serem clientes de negócios que acabavam por garantir uma taxa de ocupação quase o ano inteiro. O hotel Flôr de Sal também confirmou esta perspetiva, referindo que, como recorrem a empresas de *outsourcing* para assegurar alguns setores do hotel conseguiam facilmente colmatar essa necessidade quando era preciso. No hotel FeelViana apesar de confirmarem a influência da sazonalidade nas suas necessidades, também comentaram que a época alta é mais alargada que o habitual, dada a sua localização, sendo frequente conseguirem contratar durante 6 meses. Por fim, importa ainda referir que o grupo Vila Galé salientou que a sazonalidade era sentida conforme a localização dos seus hotéis, sendo o Algarve o local onde era mais evidente e preocupante, existindo um grande aumento de contratações no mês de abril para estes hotéis.

Segundo Duro (2016), a sazonalidade cria dificuldades em recrutar e reter talento na força de trabalho, podendo desincentivar o investimento em capital humano, e acabando por resultar numa redução da qualificação de trabalho e/ou num excesso de qualificação. Uma vez que na amostra em causa, este fator já não foi identificado como uma preocupação atual nalguns casos, importa procurar compreender quais são os fatores que contrabalançam o efeito da sazonalidade em Portugal.

6. Identificar e analisar **impacto da pandemia na indústria bem como soluções implementadas;**

A hotelaria sendo um setor de serviços de forte contacto com os clientes, foi um dos principais setores afetados pela pandemia e dos quais demoraram mais tempo a repor a sua atividade. Assim, procurou-se compreender como é que os hotéis em estudo geriram os seus colaboradores, de que forma é que

aproveitaram esse tempo e mesmo como é que lidaram com as suas necessidades durante o tempo em que estes se encontravam em casa. Em média, estes hotéis estiveram encerrados durante pelo menos 2 meses e todos aproveitaram algum deste tempo para dar formação aos seus colaboradores. Na sua maioria, recorreram às formações disponibilizadas pelo IEFP, mas também foi dada formação própria sobre os conceitos e valores dos hotéis. Por exemplo, o FeelViana, o Le Monumental Palace e o grupo Vila Galé aproveitaram este tempo para reforçar a sua identidade. Identificou-se ainda uma grande preocupação do departamento de recursos humanos tanto do grupo Vila Galé como do Crowne Plaza em aproximarem-se dos seus colaboradores, especialmente pela criação de canais de comunicação direta. Assim, foram criados grupos nas redes sociais de forma a poderem ser partilhadas dicas e mesmo atividades com os colaboradores nestes períodos de confinamento. Foi ainda destacado pelo hotel Crowne Plaza a grande adesão por parte dos colaboradores a estas iniciativas contrariamente às atividades que são realizadas em período normal.

De acordo com Sanabria-Díaz et al. (2021) o setor da hospitalidade, em particular o setor da hotelaria, foi altamente afetado, uma vez que, por todo o mundo, foram decretados confinamentos obrigatórios, encerramento de fronteiras e outras medidas que alteraram por completo a vida de todos os *stakeholders* deste setor. Com base na informação recolhida foi possível perceber que a maioria dos hotéis apenas manteve a equipa de colaboradores efetivos e que apesar de, na sua maioria, não terem realizado despedimentos, não renovaram os contratos que estavam a terminar. Os dois hotéis situados em Viana do Castelo afirmaram ter conseguido manter toda a sua equipa e, no caso do FeelViana, terem mantido todos os colaboradores que tinham contratos a terminar. Porém, é importante salientar que o hotel Flôr de Sal recorre a empresas de *outsourcing* para garantir os serviços de lavandaria e de manutenção de andares, o que terá, certamente, influenciado esta gestão.

5.3 Conclusões da Investigação

Sendo uma das principais indústrias dos serviços no mundo, e dada a importância do setor do turismo, torna-se relevante compreender que os impactos desta indústria, tanto negativos como positivos, são normalmente de grande dimensão. Cada vez mais o turismo sustentável é uma prioridade e começa a ser reconhecido como uma necessidade, tendo sido definidos objetivos claros pela OMT. No entanto, nas 3 dimensões da sustentabilidade é normalmente mais fácil identificar as práticas e preocupações ambientais que as empresas implementam. Desta forma, nesta investigação foi procurado compreender qual é o papel que a sustentabilidade social desempenha na hotelaria em Portugal.

Assim, e sendo o setor do turismo em Portugal um setor fundamental para a criação de riqueza e emprego, foi possível concluir que a sustentabilidade já está presente nas preocupações e objetivos deste setor. No entanto, a sustentabilidade social ainda desempenha um pequeno papel nas empresas, pois apesar de ser uma dimensão presente na gestão dos hotéis, ainda não é uma prioridade para a maioria. Para além disso, foi salientado que com a pandemia muitas das práticas que eram postas em prática ficaram suspensas, estando agora a ser reativadas. Da mesma forma, na amostra utilizada foi mais frequente a identificação de práticas de responsabilidade social com o exterior (como parcerias com organizações de carácter social) do que internamente com os colaboradores. Contudo, esta última conclusão não se refere a todos os hotéis em estudo. Foi também percebido que a maioria dos hotéis não incentiva os seus colaboradores a optarem por um estilo de vida mais sustentável fora do hotel, apesar de no local de trabalho os colaboradores serem constantemente

relembrados de práticas desta natureza, especialmente, de poupança de energia e de água.

Esta investigação também revelou que o fator da sazonalidade já não é uma grande preocupação para alguns hotéis, sendo que antes da pandemia não estavam a sentir o seu efeito. Também foi identificado que, durante a pandemia, a maioria dos hotéis aproveitaram para formar os seus colaboradores e, em alguns casos, verificou-se uma aproximação aos colaboradores, por parte dos departamentos de recursos humanos, para facilitar a comunicação e acompanhamento durante esta fase.

Por fim, foi ainda salientado que a pandemia conduziu a um novo desafio na dimensão social, pelo menos em Portugal, a contratação de colaboradores para funções operacionais.

5.4 Limitações da Investigação

Sendo esta investigação baseada numa metodologia qualitativa, através da realização de 6 entrevistas não é possível garantir que estas conclusões se apliquem à generalidade da indústria hoteleira em Portugal. Na verdade, e uma vez que 5 das entrevistas realizadas foram relativas a hotéis localizados no Norte de Portugal, não é possível compreender se o mesmo se aplica em todo o país.

Por fim, é ainda importante lembrar que ao ter optado pela realização de entrevistas surgem algumas limitações. Com efeito, apesar de permitir obter as diferentes perceções dos entrevistados e compreender o fenómeno social em estudo de diferentes perspetivas, torna todo o processo de análise e de obtenção de resultados mais complexo e demorado.

5.5 Sugestões para Investigações Futura

Com esta investigação foi possível identificar algumas questões que seriam interessantes aprofundar. Em primeiro lugar seria importante avaliar até que ponto o fator da sazonalidade é ainda um problema em Portugal. Na verdade, pelas entrevistas realizadas os hotéis localizados no Porto e na cidade de Viana do Castelo, especialmente os destinados também a clientes de negócios, realçaram que nos últimos anos antes da pandemia estavam a deixar de sentir o efeito deste fator, pelo que poderia ser relevante perceber as condições que o têm vindo a anular.

Para além disso, e uma vez que foi várias vezes referida a preocupação em oferecer um salário emocional, seria interessante explorar a valorização dos colaboradores destes benefícios.

Por outro lado, uma questão identificada e salientada em duas entrevistas foi a grande dificuldade em conseguirem contratar colaboradores maioritariamente para as áreas operacionais dos hotéis. Sendo a hotelaria um dos principais setores empregadores em Portugal, e tendo sido um dos mais afetados pela pandemia, seria importante perceber as causas desta mudança e identificar soluções possíveis de colmatar este efeito.

Bibliografia

- Abbas, J., Mubeen, R., Iorember, P. T., Raza, S., & Mamirkulova, G. (2021). Exploring the impact of COVID-19 on tourism: transformational potential and implications for a sustainable recovery of the travel and leisure industry. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2, 100033. <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2021.100033>
- Aigbedo, H. (2021). Impact of COVID-19 on the hospitality industry: A supply chain resilience perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103012. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103012>
- Amatulli, C., de Angelis, M., & Stoppani, A. (2021). The appeal of sustainability in luxury hospitality: An investigation on the role of perceived integrity. *Tourism Management*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104228>
- Baron, R. (1975). *Seasonality in tourism: A guide to the analysis of seasonality and trends for policy making* (2nd ed.). Economist Intelligence Unit.
- Bocken, N. M. P. (2015). Sustainable venture capital - Catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, 108, 647–658. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.079>
- Chadee, D., Ren, S., & Tang, G. (2021). Is digital technology the magic bullet for performing work at home? Lessons learned for post COVID-19 recovery in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102718>
- Charmaz, K. (1995). Grounded Theory. In *Rethinking Methods in Psychology* (pp. 27–49). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446221792.n3>
- Crotty, M. (2020). *The Foundation of Social Research: Meaning and Perspectives in the Research Process*. London (1st ed.).

- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289–300. <https://doi.org/10.1002/sd.417>
- du Pisani, J. A. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, 3(2), 83–96. <https://doi.org/10.1080/15693430600688831>
- Duro, J. A. (2016). Seasonality of hotel demand in the main Spanish provinces: Measurements and decomposition exercises. *Tourism Management*, 52, 52–63. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.013>
- Elkington, J. (2006). Governance for Sustainability. In *Corporate Governance: An International Review* (Vol. 14, pp. 522–529). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>
- Filimonau, V. (2021). The prospects of waste management in the hospitality sector post COVID-19. *Resources, Conservation and Recycling*, 168. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105272>
- Gray, D. E. (2017). *Doing Research in the Business World* (J. Seaman, Ed.). Sage Publications.
- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3037–3050. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0357>
- Katsadze, B., & Milojevic, D. (2019). *Social Sustainability in COVID-19 Crisis: The Case of the Hotel Industry*.
- Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808>

- Mani, V., Agrawal, R., & Sharma, V. (2015). Social sustainability in the supply chain: analysis of enablers. *Management Research Review*, 38(9), 1016–1042. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2014-0037>
- Ozdemir, O., Dogru, T., Kizildag, M., Mody, M., & Suess, C. (2021). Quantifying the economic impact of COVID-19 on the U.S. hotel industry: Examination of hotel segments and operational structures. *Tourism Management Perspectives*, 39. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100864>
- Pérez, A., & del Bosque, I. R. (2014). Sustainable Development and Stakeholders: A Renew Proposal for the Implementation and Measurement of Sustainability in Hospitality Companies. *Knowledge and Process Management*, 21(3), 198–205. <https://doi.org/10.1002/kpm.1452>
- Rocha, S. (2018). *Análise ao papel da sustentabilidade nos modelos de negócio do turismo: caso da Região do Douro*.
- Sanabria-Díaz, J. M., Aguiar-Quintana, T., & Araujo-Cabrera, Y. (2021). Public strategies to rescue the hospitality industry following the impact of COVID-19: A case study of the European Union. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102988. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102988>
- Santos, R. A., Méxas, M. P., & Meiriño, M. J. (2017). Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development. *Journal of Cleaner Production*, 142, 217–224. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.098>
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences* (3rd ed.). Teachers College Press.
- Stylos, N., & Vassiliadis, C. (2015). Differences in Sustainable Management Between Four- and Five-Star Hotels Regarding the Perceptions of Three-Pillar Sustainability. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 24(8), 791–825. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.955622>

- Trang, H. L. T., Lee, J. S., & Han, H. (2019). How do green attributes elicit pro-environmental behaviors in guests? The case of green hotels in Vietnam. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 36(1), 14–28. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1486782>
- Turismo de Portugal. (2021, May 7). *Turismo em Portugal - Visão Geral*. http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx
- United Nations Global Compact. (n.d.). *Social Sustainability*. Retrieved January 30, 2022, from <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social>
- UNTWO. (n.d.). *Tourism & sustainable development goals*. Retrieved December 15, 2021, from <https://tourism4sdgs.org/tourism-for-sdgs/tourism-and-sdgs/>
- UNWTO. (2021, December 14). *Why Tourism*. <https://www.unwto.org/why-tourism>
- Wong, A. K. F., Köseoglu, M. A., & Kim, S. (Sam). (2021). The intellectual structure of corporate social responsibility research in tourism and hospitality: A citation/co-citation analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 270–284. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.015>
- Yamane, T., & Kaneko, S. (2022). The Sustainable Development Goals as new business norms: A survey experiment on stakeholder preferences. *Ecological Economics*, 191. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107236>