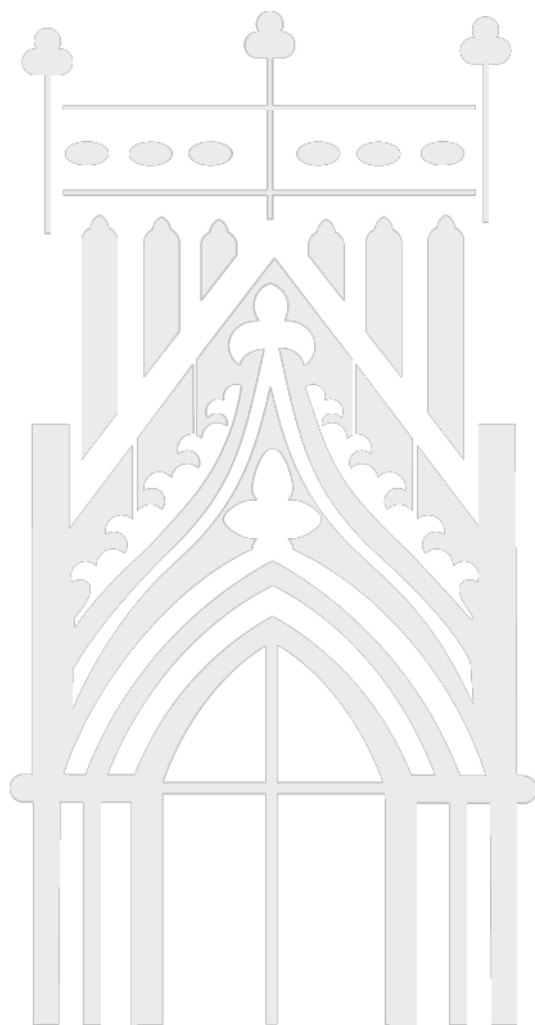


## Mestrado em Gestão e Sustentabilidade no Turismo

Gestão para a Sustentabilidade no Alojamento  
Turístico: estudos de caso de sucesso

Rafaela Filipa Gomes Silva

fevereiro | 2020



Escola Superior de  
Turismo e hotelaria



**MESTRADO EM GESTÃO  
E SUSTENTABILIDADE NO TURISMO**

**Gestão para a Sustentabilidade no Alojamento Turístico: estudos de caso de sucesso**

Documento provisório



**Rafaela Filipa Gomes Silva**

**Fevereiro de 2020**





**Gestão para a Sustentabilidade no Alojamento Turístico:  
estudos de caso de sucesso**

**Dissertação submetida para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Sustentabilidade  
no Turismo**

Orientador: Professor Doutor Manuel António Brites Salgado

Coorientador: Professor Doutor Romeu Mendes da Silva Lopes

**Rafaela Filipa Gomes Silva**

**Fevereiro de 2020**



## Agradecimentos

A conclusão da presente investigação permite findar mais uma etapa do meu percurso académico e da minha vida. Nesta fase, os sentimentos de alívio, gratidão e de conquista enchem-me a alma e incutem-me o desejo de continuar, porque a conclusão desta etapa, não significa o fim deste percurso, principalmente na área do turismo e da hospitalidade, onde todos os dias, surgem novos conhecimentos, novas tendências e novos produtos a estudar.

Trata-se de uma necessidade pessoal, de continuar, de explorar e de descobrir novos temas, novos produtos e novas formas de trabalho, promovendo com este sentido de exploração, o meu crescimento pessoal e profissional.

Este sentimento e esta vontade de continuar, devo a muitas pessoas, que me incutiram este gosto e esta vontade, de me especializar cada vez mais e de procurar respostas para todas as minhas questões pessoais e profissionais.

A diversas organizações e suas pessoas devo um agradecimento sincero e um reconhecimento do seu mérito, enquanto profissionais de turismo e enquanto pessoas, que me permito destacar:

- Ao Instituto Politécnico da Guarda, mais concretamente à Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Seia, a minha instituição de ensino e a todos os professores que nela lecionam, que me acolheram e acompanharam durante a minha licenciatura e agora no mestrado;
- Aos meus orientadores da dissertação, nomeadamente ao Professor Doutor Manuel Salgado e Professor Doutor Romeu Lopes, agradeço pelo excelente acompanhamento e dedicação à minha formação e pela bagagem científica partilhada, que contribuiu para o enriquecimento da investigação;
- Às unidades de alojamento turístico, que se dispuseram a participar na presente investigação e contribuíram com as suas experiências através da partilha das suas boas práticas, que enriqueceram o conteúdo da investigação;
- A todos os profissionais de turismo e hotelaria, com quem tive a oportunidade de me cruzar ao longo do meu curto percurso profissional, e com quem tive o gosto de partilhar conhecimento e experiências, que influenciaram o meu interesse pela temática em estudo;

E por fim agradecer a toda a minha família e amigos, que me acompanharam ao longo deste percurso e sempre me motivaram e ajudaram para a sua conclusão.



## Resumo

O desenvolvimento e as boas prática sustentáveis revelam-se um fator crítico de sucesso, para qualquer organização. A presente investigação, pretende alertar para a importância e a necessidade de desenvolver, novos modelos de gestão nos empreendimentos turísticos, assentes na sustentabilidade. De igual forma, pretende apresentar medidas e ações de operacionalização concretas, para aplicação às organizações. Com efeito, optou-se por desenvolver uma investigação qualitativa, através da realização de entrevistas a empreendimentos turísticos, que se distinguem pela sua filosofia, assente na sustentabilidade, no sentido de desvendar, como é implementada, discutida e comunicada a mesma. Com a crescente preocupação em torno das questões ambientais, é cada vez mais importante, gerir uma operação responsável, sobretudo na indústria turística, considerada uma das mais poluentes. Esta operação deve assentar nos princípios da sustentabilidade, compromisso e cooperação. Urge a necessidade, de inculcar uma consciencialização constante da sociedade, bem como, o desenvolvimento de ferramentas de apoio à introdução desta filosofia. Neste sentido, no caso dos empreendimentos turísticos, os programas de certificação, surgem como um complemento à implementação da sustentabilidade na estrutura organizacional e contribui significativamente, na geração de vantagens competitivas.

**Palavras-chave:** Turismo; Sustentabilidade; Desenvolvimento sustentável; Empreendimentos turísticos; Certificação; Vantagens competitivas.





## Abstract

Sustainable development and good practices prove to be a critical success factor for any organization. This investigation aims to alert to the importance and the need to develop new management models in tourism enterprises, based on sustainability. It intends to present concrete operational measures and actions for application to organizations. In fact, it was decided to develop a qualitative research, through interviews with tourism enterprises, which are distinguished by their philosophy, based on sustainability, in the sense of unraveling how it is implemented, discussed and communicated. With the growing concern around environmental issues, all around the world, it is increasingly important to manage a responsible operation, especially in the tourism industry, considered one of the most polluting. This operation must be based on the principles of sustainability, commitment and cooperation. There is an urgent need to instill a constant awareness of society, as well as the development of tools to support the introduction of this philosophy. In this sense, in the case of tourism enterprises, the certification programs appear as a complement to the implementation of sustainability in the organizational structure and contribute significantly to the generation of competitive advantages.

**Keywords:** Tourism; Sustainability; Sustainable development; Tourist developments; Certification; Competitive Advantages.



# Índice Geral

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract .....	ix
Índice de Figuras .....	xv
Índice de Tabelas.....	xvii
Glossário .....	xix
<b>Capítulo I – Enquadramento da Temática .....</b>	<b>21</b>
1. Introdução .....	23
1.1 Razões da escolha do tema .....	23
1.2 Objetivos e quadro metodológico .....	24
<b>2. Turismo .....</b>	<b>27</b>
2.1 Sistema Turístico.....	27
2.2 A Oferta Turística.....	30
2.3 O Produto Turístico.....	32
2.3.1 Ciclo de Vida do Produto .....	32
2.3.2 O Novo Turista e Tendências de Consumo.....	34
2.4 A Procura Turística .....	35
2.4.1 Condicionantes da Procura.....	36
2.5 Estatísticas e Indicadores .....	38
2.6 Impactos do Turismo.....	39
2.7 Estratégia para o Turismo .....	41
2.8 Turismo Sustentável.....	45
2.9 Conclusão.....	46
<b>3. Desenvolvimento Sustentável .....</b>	<b>48</b>
3.1 Introdução .....	48
3.2 Conceitos Introdutórios.....	49
3.3 Sustentabilidade Empresarial .....	51
3.3.1 Pilares da sustentabilidade empresarial.....	53
3.3.2 Benefícios e desafios da sustentabilidade .....	55
3.4 Política de Sustentabilidade .....	57
3.4.1 Relações Corporativas.....	58
3.4.2 Implementação da gestão sustentável.....	60
3.4.3 Fases de Desenvolvimento .....	62
3.5 Operacionalização e boas práticas.....	64
3.5.1 Envolvimento da gestão de topo .....	65

3.5.2	Gestão e desempenho no negócio .....	67
3.5.3	Motivação e formação de colaboradores .....	68
3.5.4	Preservação e conservação do Património Cultural .....	69
3.5.5	Desenvolvimento económico e social do Destino .....	71
3.5.6	Conservação ambiental .....	72
3.5.7	Satisfação do cliente .....	80
3.7	Conclusão .....	81
<b>4.</b>	<b>Certificação</b> .....	<b>83</b>
4.1	Introdução .....	83
4.2	Abordagens à certificação .....	83
4.2.1	Benefícios da certificação .....	84
4.3	Programas e tipos de Certificação .....	86
4.3.1	<i>Biosphere Responsible Tourism (IRT)</i> .....	89
4.3.2	Programa <i>Green Key</i> – Certificação ambiental .....	90
4.3.3	<i>Travelife Standards</i> para hotéis e acomodações .....	91
4.4	Análise das características dos programas de certificação .....	92
4.4.1	Limitações dos programas de certificação .....	97
4.5	Conclusão .....	98
<b>Capítulo II</b>	<b>– Metodologia da Investigação</b> .....	<b>101</b>
1.	Introdução .....	103
2.	Planeamento da investigação .....	104
2.1	Formulação do problema de investigação .....	105
2.2	Revisão da literatura .....	109
2.3	Definição de conceitos, variáveis e hipóteses .....	112
2.4	Seleção do método de investigação .....	117
2.5	Seleção da técnica de recolha de dados .....	119
2.6	Seleção do sujeito a investigar .....	126
2.6.1	Análise e verificação da validade da informação .....	129
2.7	Planeamento do processamento dos dados e sua análise .....	131
	Conclusão .....	133
<b>Capítulo III</b>	<b>– Análise e conclusões do estudo</b> .....	<b>135</b>
1.	Análise dos estudos de caso da investigação .....	137
2.	Estudo de Caso I – Chão do Rio – Turismo de Aldeia .....	137
2.1	Caracterização da unidade de alojamento .....	137
2.2	Integração da gestão sustentável .....	140
2.3	Envolvimento dos <i>stakeholders</i> , acessibilidade e integração .....	144

2.4 Conservação ambiental e consumos.....	155
2.5 Adoção da certificação.....	166
3. Estudo de caso II – <i>Six Senses Douro Valley Resort &amp; Spa</i> .....	169
3.1 Caracterização da unidade de alojamento.....	169
3.2 Integração da Gestão Sustentável.....	173
3.3 Envolvimento dos <i>stakeholders</i> , acessibilidade e integração.....	178
3.4 Conservação ambiental e consumos.....	191
3.5 Adoção da certificação.....	204
4. Discussão dos resultados obtidos.....	206
4.1 Limitações do estudo e sugestões.....	217
Referências Bibliográficas.....	219
ANEXO I – Impactos da atividade turística por tipo de Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável.....	221
ANEXO II – Vantagens competitivas do desenvolvimento sustentável.....	222
ANEXO III – Fontes de Energia Alternativas.....	225
ANEXO IV – Lista Negra de Produtos de Limpeza.....	226
ANEXO V – <i>Standards</i> de certificação <i>Biosphere Responsible Tourism (IRT)</i> .....	227
ANEXO VI – 13 Critérios <i>Green Key</i> para empreendimentos turísticos.....	231
ANEXO VII – Critérios de avaliação <i>Travelife Gold Certification</i> .....	238
ANEXO VIII – Guião da entrevista.....	244
Anexo IX – Guião de perguntas-chave para a entrevista.....	247
ANEXO X – <i>Guidelines</i> da Sustentabilidade <i>Six Senses Douro Valley</i> .....	250
ANEXO XI – Síntese Comparativa dos Estudos de Caso.....	252



## Índice de Figuras

Figura 1 - Quadro metodológico da investigação .....	26
Figura 2 - Sistema Funcional do Turismo .....	28
Figura 3 - Classificação dos viajantes .....	30
Figura 4 - Tendências do consumidor turístico .....	34
Figura 5 - Chegadas de Turistas Internacionais e Receitas Turísticas .....	38
Figura 6 - Relação de dependência Turismo – Ambiente e seus impactos .....	41
Figura 7 - Estratégias Internacionais do Turismo .....	42
Figura 8 - Intervenientes no processo de construção ET2027 .....	43
Figura 9 - Metas de Sustentabilidade ET2027 .....	44
Figura 10 - Dimensões da Sustentabilidade .....	51
Figura 11 – O equilíbrio entre os pilares da sustentabilidade .....	55
Figura 12 - Ciclo da geração de benefícios para as partes envolvidas .....	56
Figura 13 - Stakeholders das organizações .....	59
Figura 14 - Processo de implementação da gestão sustentável .....	62
Figura 15 - Modelo da liderança responsável .....	63
Figura 16 - Ações de gestão do negócio .....	67
Figura 17 - Ações de motivação dos colaboradores .....	69
Figura 18 - Etapas do processo de conservação dos recursos culturais .....	70
Figura 19 - Ações de preservação dos recursos culturais .....	71
Figura 20 - Ciclo de geração de valor económico para a Região .....	72
Figura 21 - Ações para o desenvolvimento da comunidade e do destino .....	72
Figura 22 - Ações para proteção da paisagem e solos .....	73
Figura 23 - Ações de proteção da biodiversidade .....	75
Figura 24 - Ações de redução dos consumos energéticos .....	76
Figura 25 - Ações para poupança da água .....	77
Figura 26 - Ações para redução dos resíduos .....	78
Figura 27 - Ações para redução de consumos .....	79
Figura 28 - Ações para diminuição da pegada carbónica .....	79
Figura 29 - Ações para aumento da satisfação do cliente .....	81
Figura 30 - Logótipo Certificação Biosphere Responsible Tourism .....	89
Figura 31 - Logótipo programa "Green Key" .....	90
Figura 32 - Logótipo Travelife Gold Certification .....	90
Figura 33 - Modelo padrão de requisitos .....	116
Figura 34 - Tipos de paradigmas interpretativos .....	118
Figura 35 - Técnicas de recolha de dados .....	120
Figura 36 - Processo da análise qualitativa dos dados .....	132
Figura 37 - Modelo de análise e processamento dos dados .....	133
Figura 38 - Empreendimento turístico Chão do Rio .....	138
Figura 39 - Casas da aldeia Chão do Rio .....	138
Figura 40 - Atividade de pastoreio local .....	140
Figura 41 - Mapa de registo de consumos de eletricidade Chão do Rio .....	142
Figura 42 - Família Chão do Rio .....	145
Figura 43 - Manual de Acolhimento Chão do Rio .....	146
Figura 44 - Horta biológica Chão do Rio .....	150
Figura 45 - Bicicletas gratuitas para clientes .....	153
Figura 46 - Questionário de satisfação Chão do Rio .....	154
Figura 47 - Casas Chão do Rio .....	156
Figura 48 - Técnica de permacultura (Mulching) .....	157
Figura 49 - Piscina biológica Chão do Rio .....	158



<b>Figura 50 - Charca Chão do Rio</b> .....	159
<b>Figura 51 – Fontes alternativas de energia (Painéis Solares)</b> .....	161
<b>Figura 52 - Mensagens de sensibilização (toalhas)</b> .....	162
<b>Figura 53 - Diretório dos pontos de interesse e atividades da região</b> .....	163
<b>Figura 54 - Certificação Biosphere Chão do Rio</b> .....	167
<b>Figura 55 – Logótipo Six Senses</b> .....	170
<b>Figura 56 - Unidade Six Senses Douro Valley</b> .....	171
<b>Figura 57 - Exterior Restaurante The Vale de Abraão</b> .....	173
<b>Figura 58 - Atividade Fun Clean</b> .....	182
<b>Figura 59 - Ferramentas aliadas à tradição local</b> .....	184
<b>Figura 60 - Evento "Cãominhada"</b> .....	185
<b>Figura 61 - Dia Mundial do Burro (AEPGA)</b> .....	186
<b>Figura 62 - Earth Day, ação de sensibilização</b> .....	188
<b>Figura 63 - Receção Six Senses Douro Valley</b> .....	190
<b>Figura 64 - Integração no Vale do Douro</b> .....	192
<b>Figura 65 - Materiais sustentáveis decorativos</b> .....	192
<b>Figura 66 - Coastal Clean Up Day</b> .....	193
<b>Figura 67 – Apicultura</b> .....	194
<b>Figura 68 - Horta Biológica</b> .....	195
<b>Figura 69 - Homemade cookies with solar oven</b> .....	197
<b>Figura 70 - Produtos orgânicos Earth Lab</b> .....	200
<b>Figura 71 - Fonte de água potável</b> .....	200
<b>Figura 72 - Prémios e certificações</b> .....	204
<b>Figura 73 - Modelo Padrão de Requisitos</b> .....	216

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1 - Competências dos gestores .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 2 - Ações de envolvimento dos colaboradores na sustentabilidade .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabela 3 - Estratégia de conservação da paisagem, da biodiversidade e dos solos .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 4 - Benefícios da certificação por tipo de stakeholder .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabela 5 – Comparação dos programas de certificação sustentável .....</b>	<b>95</b>
<b>Tabela 6 - Considerações sociais, pessoais e metodológicas no processo de formulação do problema .....</b>	<b>106</b>
<b>Tabela 7 - Objetivos gerais e específicos da investigação .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabela 8 - Coleta de dados e fontes de pesquisa .....</b>	<b>110</b>
<b>Tabela 9 - Proposições de investigação, variáveis, literatura e objetivos .....</b>	<b>113</b>
<b>Tabela 10 - Documentos solicitados aos casos de estudo .....</b>	<b>122</b>
<b>Tabela 11 - Identificação dos entrevistados .....</b>	<b>124</b>
<b>Tabela 12 - Estudos de caso selecionados para a investigação .....</b>	<b>128</b>
<b>Tabela 13 - Resultados TBL dos Estudos de Caso .....</b>	<b>211</b>



## Glossário

**OMT** – Organização Mundial do Turismo;

**TER** – Turismo em Espaço Rural;

**UNWTO** – *United Nations World Tourism Organization*;

**PIB** – Produto Interno Bruto;

**SDS's** – *Sustainable Development Goals*;

**WCED** – *World Commission on Environment and Development*;

**CVP** – Ciclo de Vida do Produto

**ONU** – Organização das Nações Unidas;

**CNUAD** – Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento;

**ET2027** – Estratégia Turismo 2027;

**TBL** – *Triple Bottom Line*;

**ERT** – Entidade Regional de Turismo;

**PME** – Pequenas e Médias Empresas;

**TIC** – Tecnologias de Informação e Comunicação;

**ONG** – Organização Não-Governamental;

**DMS** – *Destination Management System*;

**LCA** – *Life Cycle Assessment*;

**SV** – *Stakeholder Value*;

**BAR** – *Best Available Rate*;

**F&B** – *Food and Beverage*;

**VAC** – Ventilação e Ar Condicionado;

**CFC** – Clorofluorcarboneto;

**HFC** - Hidrofluorcarboneto;

**ITP** – *International Tourism Partnership*;

**CO<sub>2</sub>** – Dióxido de carbono;

**GSTC** – *Global Sustainable Tourism Council*;

**IRT** – Instituto de Turismo Sustentável;

**UNF** – *United Nations Foundation*;



# **Capítulo I – Enquadramento da Temática**



## 1. Introdução

Atualmente, o turismo é responsável por aproximadamente 10% do PIB mundial e detém um peso de 7% na balança de exportação mundial, considerando-se assim, um setor estratégico e em constante crescimento. No entanto, o desenvolvimento da sua atividade, é responsável por cerca de 8% das emissões de gases de efeito de estufa a nível mundial.

O turismo encontra-se intimamente interligado e depende do seu meio envolvente, como tal, quanto maior for o impacto negativo, gerado pela sua atividade, também menor será, a longevidade do destino, bem como, dos seus recursos.

É neste sentido que entra a sustentabilidade, nomeadamente, a necessidade de mudar as políticas de turismo e definir planos de ação e objetivos comuns para a indústria, que contribuam para o desenvolvimento turístico equilibrado e sustentável.

Já se nota, nos dias de hoje, uma preocupação cada vez maior, por parte dos consumidores e também de algumas organizações, em mudar os seus hábitos e adotar comportamentais mais responsáveis e conscientes.

Contudo, ainda existe um grande caminho pela frente, no sentido da sensibilização e consciencialização, para o desenvolvimento de uma nova filosofia, assente nos princípios da sustentabilidade, podendo as organizações, serem os órgãos de promoção e influência desta.

A certificação, surge como um ótimo aliado da sustentabilidade, assumindo-se como uma ferramenta de apoio, a todas as organizações que procurem adotar e aplicar ideais sustentáveis. Para além da ajuda concedida, podem ser ótimos geradores de benefícios, não apenas para a organização certificada como para os próprios *stakeholders*.

Conclui-se que, é urgente adotar um novo comportamento a nível mundial, no sentido de atingir um equilíbrio entre todas as dimensões económicas, sociais e ambientais, sendo que as organizações, poderão revelar-se ótimos veículos educacionais neste sentido.

### 1.1 Razões da escolha do tema

O tema escolhido para o presente trabalho de investigação centra-se na dialética entre o Turismo, os Alojamentos Turísticos e a Sustentabilidade, tendo sido escolhido devido às seguintes razões:

- i. O turismo é um dos setores de atividade com maior importância a nível económico, social e político.



- ii. A importância dos alojamentos turísticos no setor do turismo é elevada, no entanto, estes são os principais causadores de impactos negativos para o meio ambiente, a comunidade e para o próprio destino turístico.
- iii. Impõe-se cada vez mais nos dias de hoje, a necessidade das organizações, principalmente do turismo, assumirem a sua responsabilidade para com o meio ambiente e tornarem a sua atividade benéfica para o desenvolvimento económico, social e ambiental do destino turístico.

Para além das razões apresentadas anteriormente, importa ainda referir, o interesse pessoal do investigador, dada a sua formação académica e a sua experiência profissional na área da hotelaria e do turismo, que despertou neste a curiosidade de perceber, como seria possível integrar a sustentabilidade num alojamento turístico e quais os benefícios a obter com essa integração.

Dada a impossibilidade de analisar todas as tipologias de alojamento turístico, escolheu-se como um dos critérios de seleção para a amostra do estudo, a forma de exploração e a tipologia do empreendimento turístico, tendo-se optado por analisar um alojamento turístico de gestão independente e outro de cadeia integrada.

## 1.2 Objetivos e quadro metodológico

A presente investigação, não pretende ser um estudo exaustivo sobre a sustentabilidade no Turismo, uma vez que se trata de uma temática ampla e de grande complexidade, no entanto, pretende focar-se no alojamento turístico e criar uma relação entre este e a sustentabilidade, fazendo referências a instrumentos, modelos de negócio e ações a serem implementadas.

Procura também por outro lado, identificar casos de sucesso e alertar as organizações para a necessidade e a importância de enveredarem por um desenvolvimento sustentável.

O principal objetivo desta investigação é comprovar a possibilidade de aplicar a sustentabilidade nos alojamentos turísticos e delinear um conjunto de etapas e instrumentos que ajudem na construção desse caminho.

De acordo com os aspetos mencionados, consideraram-se os seguintes objetivos gerais:

1. Auxiliar na integração da gestão sustentável;
2. Identificar e reconhecer o valor das relações corporativas da unidade;
3. Analisar a conservação ambiental;
4. Identificar alternativas e ferramentas para controlar consumos e diminuir gastos;
5. Demonstrar a certificação, como ferramenta de promoção da sustentabilidade.

Assim, a presente investigação está estruturada em quatro capítulos:

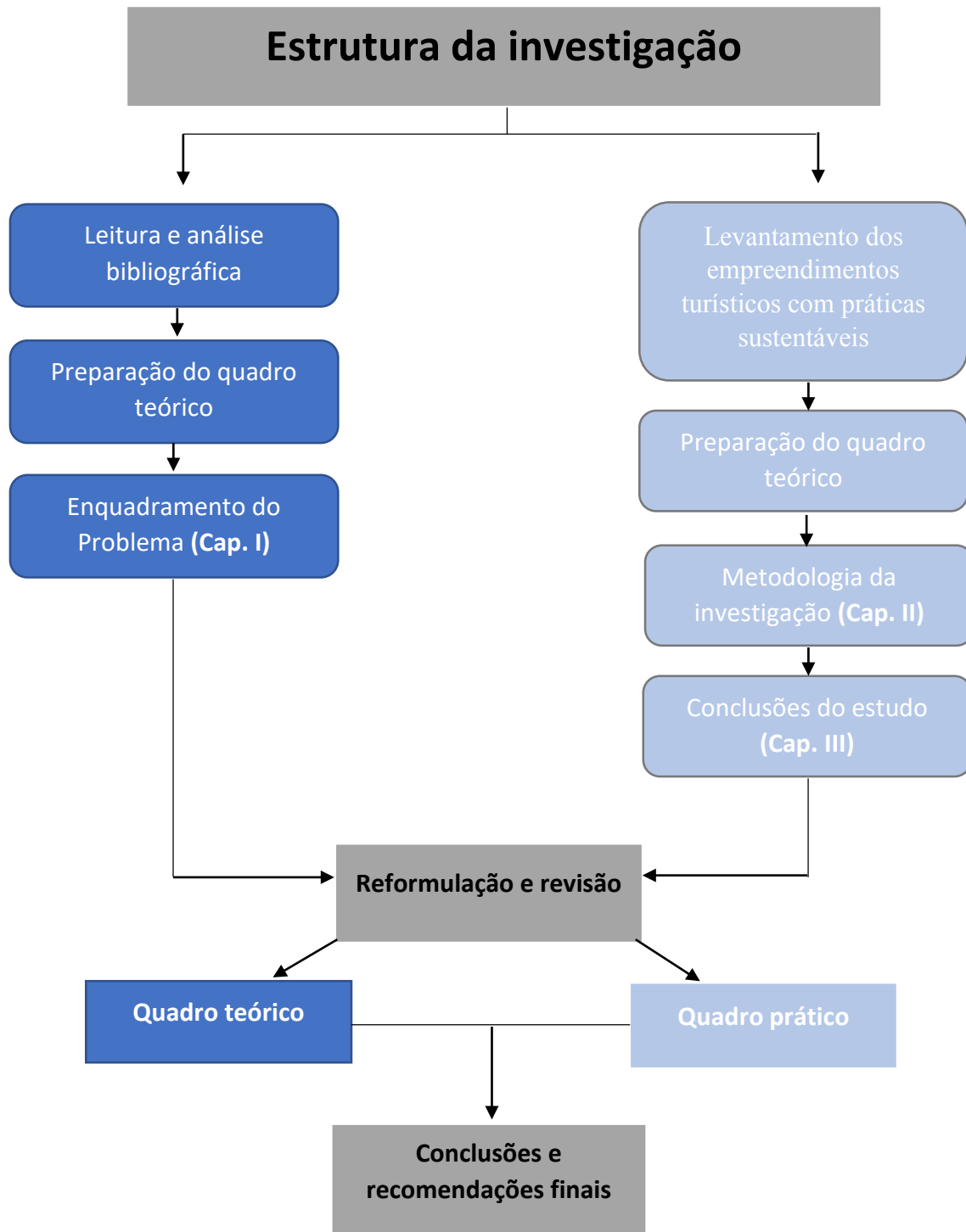
O primeiro capítulo visa o enquadramento do problema geral da investigação. Este capítulo estará dividido em três grandes temáticas propostas para este estudo, nomeadamente: o turismo, o desenvolvimento sustentável e a certificação.

Será feita, primeiramente, uma análise ao sistema turístico e todas as suas vertentes, nomeadamente, a oferta, a procura e o produto turístico. Serão apresentados os principais conceitos e definições inerentes a esse sistema e posteriormente, identificar-se-á os principais impactos causados pela atividade turística, os últimos dados estatísticos desta e finalmente as principais estratégias desenvolvidas a nível mundial e nacional, para colmatar esses impactos. Igualmente, se procede a uma breve caracterização do produto turístico Turismo Sustentável.

O segundo capítulo da investigação, refere-se à metodologia adotada para a elaboração desta e para alcançar os resultados obtidos. Neste capítulo são abordadas, individualmente, todas as fases do processo de investigação, nomeadamente a definição do problema, descrição do método e técnicas de recolha de dados e finalmente, o planeamento do processamento de dados.

O terceiro e último capítulo, sustenta-se na apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos acerca da investigação, bem como, algumas reflexões, recomendações e sugestões, de complemento a estudos futuros.

A estrutura da metodologia seguida e os capítulos deste trabalho podem ser consultados na figura 1.



*Figura 1 - Quadro metodológico da investigação*

Fonte: Elaboração própria

## 2. Turismo

O turismo é o resultado da forma como é ocupado o tempo livre, implicando sempre uma deslocação a um local que não é o de residência habitual, sempre que não seja para a prática de uma atividade remunerada.

A OMT define este fenómeno como sendo “*o conjunto das atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros*” (Cunha, Licinio; Abrantes, 2003, p. 16, 17).

Estas devem contribuir para o crescimento económico da região e satisfazer as necessidades de quem se desloca, deve ser, por isso, uma atividade regida sob os princípios de sustentabilidade, ou será uma atividade comprometida no futuro.

Para se poder analisar a estrutura do fenómeno turístico e a necessidade, de este se reger pelos princípios da sustentabilidade, é necessário referir conceitos básicos aliados a este. Em seguida, passa-se a analisar as variáveis do turismo (2.1 Sistema Turístico; 2.2 A oferta turística; 2.3 A procura turística; 2.4 O produto turístico) bem como os principais dados estatísticos e indicadores (2.5 Estatísticas e Indicadores), referentes a este fenómeno global e também referir os principais impactos que a sua atividade causa no meio envolvente (2.6 Impactos do turismo). Na parte final, passa-se a descrever algumas estratégias para o turismo (2.7 Estratégia para o Turismo), destacando ideias e metas estabelecidas para este, no sentido de melhor conhecermos a sua ligação com a sustentabilidade.

### 2.1 Sistema Turístico

Como fenómeno derivado das deslocações de pessoas dos locais onde residem para outros, onde permanecem temporariamente, o turismo dá origem a relações de diversa natureza: entre pessoas, entre pessoas e natureza e a relações económicas, sociais e culturais (Cunha, Licinio; Abrantes, 2003, p. 95).

Para que qualquer sistema funciona, é imperativo que este funcione em equilíbrio e harmonia, por forma a que seja possível atingir os seus objetivos. O sistema define-se como “*um conjunto de elementos inter-relacionados, coordenados de forma unificada e organizada, para alcançar determinados objetivos*” (Cunha, Licinio; Abrantes, 2003, p. 96).

O turismo, apresenta-se assim como um sistema, ou seja, como um conjunto de elementos que estabelecem conexões interdependentes entre si de carácter funcional e espacial (Cunha, Licinio; Abrantes, 2003, p. 97), como se pode verificar na Figura 1.

O sistema funcional do turismo é composto por duas grandes zonas:

- a **zona emissora** (a procura), que designa todas as pessoas (visitantes) que abandonam temporariamente a sua zona de residência e por sua vez, as instituições que se formam, com o objetivo de influenciar e controlar a emissão turística (empresas de transportes; agências e viagens; organismos de promoção e informação);
- a **zona recetora** (a oferta), que designa as regiões visitadas (destinos) e todas as relações e conexões que se estabelecem com estas, que são utilizadas pelos visitantes (transportes; empresas de bens e serviços; organizações de administração e funcionamento e os meios de promoção).

A emissão e a receção turísticas resultam das relações entre os elementos que constituem os sistemas recetores e emissores, que formam subsistemas do turismo, isto é, “a relação turística é um sistema de sistemas” (Lainé, 1980) cit. in (Cunha, Licínio; Abrantes, 2003, p. 97).

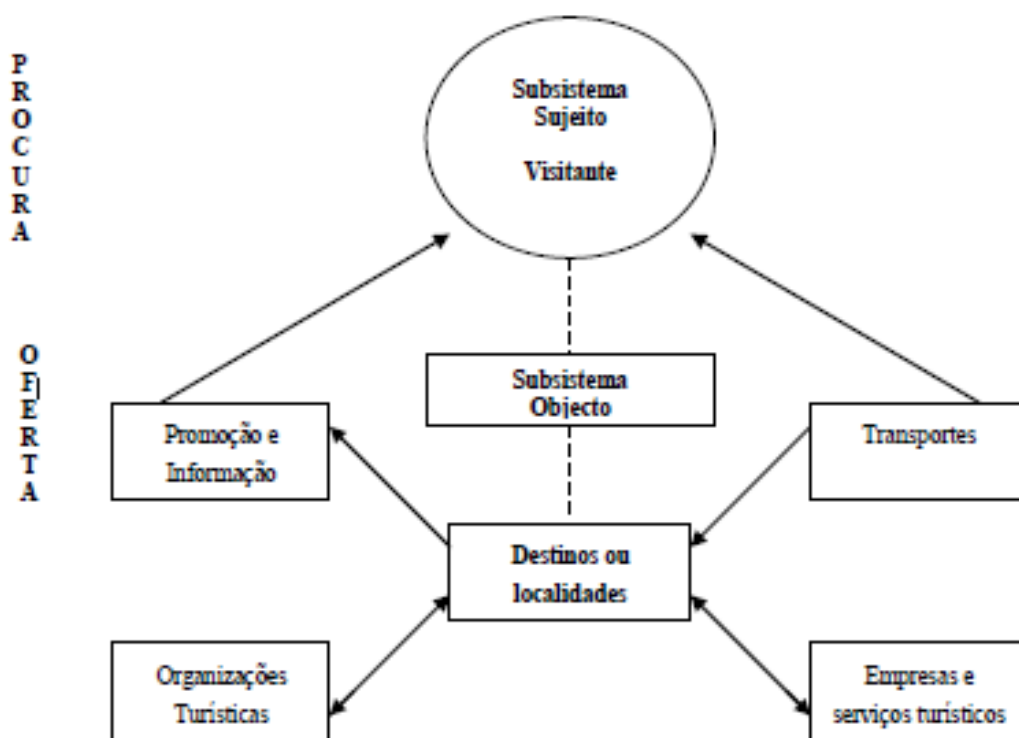


Figura 2 - Sistema Funcional do Turismo

Fonte: Adaptado de Cunha (2003, p. 98)

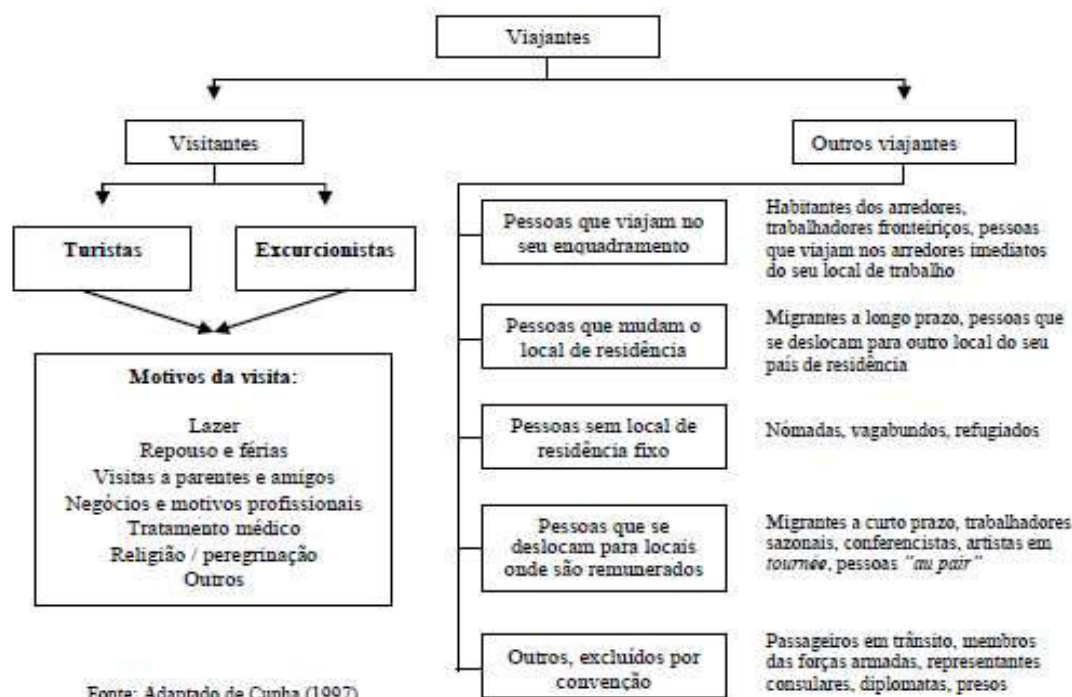
Com base na Figura 2, pode-se dizer que o sistema funcional do turismo, assenta na oferta e na procura e é constituído por todos os elementos que determinam o funcionamento do turismo e constituem a base do seu desenvolvimento.

*“Nesta perspectiva, o estudo e a avaliação do turismo implica, por um lado, a análise da competitividade das empresas, do ambiente, do mercado, dos resultados, das ligações com instituições, do consumidor e das relações com os produtos e por outro lado, a análise (...) do turismo como um conjunto de atividade de um país ou região (...)”* (Cunha, Licínio; Abrantes, 2003, p. 99).

Do ponto de vista da sustentabilidade, é crucial esta abordagem sistémica e integrada, bem como um estudo detalhado de todas as variáveis do turismo, uma vez que do ponto de vista do ambiente e da ecologia, este pode exercer um duplo efeito: favorável ou desfavorável (2.6 Impactos do Turismo).

Neste seguimento, importa salientar a importância dada pela OMT às questões de sustentabilidade, respeito e organização do sistema turístico, aquando da sua promoção de *“uma ordem turística mundial, equitativa, responsável e sustentável, em benefício partilhado de todos ao setores da sociedade, num contexto de economia internacional aberta e liberalizada”*, (World Tourism Organization (UNWTO), 1999, p. 4), através da criação do Código de Ética no Turismo.

Dentro do sistema turístico, o principal elemento a considerar-se é a procura turística, designadamente, os viajantes, que exercem um fator de extrema importância e de influência em todo o conjunto de elementos do turismo. Dentro dos viajantes, podem destacar-se vários tipos de visitantes, conforme ilustra a Figura 3.



**Figura 3 - Classificação dos viajantes**

Fonte: (Lopes, 2005) adaptado de Cunha (1997)

A OMT classifica os visitantes em 2 grandes tipologias (Cunha, Licinio; Abrantes, 2003, p. 5):

- **Turistas** - “Visitantes que permanecem pelo menos 24 horas no país visitado e cujos motivos de viagem podem ser agrupados em: lazer, repouso, férias, saúde, estudo, religião e desporto e ainda, negócios, família, missões e reuniões”
- **Excursionistas** - “Visitantes temporários que permanecem menos de 24 horas no país visitado (incluindo viajantes em cruzeiros)”.

## 2.2 A Oferta Turística

A definição da oferta turística, resulta da própria definição da procura turística, no entanto, verifica-se uma tendência de associar a oferta turística, a estabelecimentos hoteleiros e de restauração, sendo que não são apenas estes que compõe o conjunto de elementos da oferta turística.

Define-se, a oferta turística, como sendo “conjunto de todas as facilidades, bens e serviços adquiridos ou utilizados pelos visitantes, bem como todos aqueles que foram criados com o fim de satisfazer as suas necessidades e postos à sua disposição e ainda os elementos naturais ou culturais que concorrem para a sua deslocação” (Cunha, Licinio; Abrantes, 2003, p. 161).

Deve considerar-se como critério definidor da oferta turística o da utilização pelos visitantes, isto é, todos os bens ou serviços que sejam possíveis de adquirir ou consumir pelos visitantes.

A diversidade de motivações que levam as pessoas a viajar, exigem que o destino disponha de um conjunto de fatores de atração, sendo que a oferta primária deste, deve ser complementada com infraestruturas de apoio, equipamento e serviços, que possam exercer um forte poder de atração sob os viajantes.

Neste sentido, não é possível estruturar destinos turísticos sem alojamento, pois é “*a base essencial dos destinos turísticos e sem o qual estes não existem como tais*” (Cunha, Licínio; Abrantes, 2003, p. 175).

Nos dias de hoje, dado o crescimento dos alojamentos turísticos, cada vez se concebem mais estabelecimentos de alojamento para atraírem pessoas pela novidade que oferecem, pelas experiências que proporcionam, pela curiosidade que despertam ou pelo arrojo da sua arquitetura.

Destacam-se, de seguida, os seguintes tipos de empreendimento turístico:

- a. **Estabelecimentos hoteleiros** – que incluem em si os hotéis, hotéis apartamentos (aparthotéis) e as pousadas;
- b. **Aldeamento turísticos;**
- c. **Apartamentos turísticos;**
- d. **Conjuntos turísticos (resorts);**
- e. **Empreendimentos de turismo de habitação;**
- f. **Empreendimentos de turismo no espaço rural (TER)** – que incluem as Casas de Campo, Agroturismo e Hotéis Rurais;
- g. **Parques de campismo e caravanismo;**
- h. **Empreendimentos de turismo de natureza.**

Por fim, para além destas tipologias, passou a considerar-se, a partir de 2008, o alojamento local.



## 2.3 O Produto Turístico

Os atrativos de um determinado destino turístico, podem ser caracterizado por um conjunto diverso de produtos turísticos<sup>1</sup>.

Pode-se considerar o produto turístico, como sendo, “*uma mistura de tudo quanto uma pessoa pode consumir, utilizar, experimentar, observar e apreciar durante uma viagem ou uma estada, o que inclui, por exemplo, serviços de agências de viagem, alojamentos hoteleiros, transportes, diversões, aquisição de produtos de recordação, contactos sociais com outros turistas e com populações locais (...) visita a cidades e locais típicos, qualidade, eficiência e urbanidade nos serviços recebidos de profissionais de turismo (...) sensibilidade à beleza da paisagem e à amenidade do clima (...) preservação e conservação dos locais de interesse turístico, etc.*” (Mcniff, citado por Baptista, 1997:53) *cit. in* (Lopes, 2005, p. 13).

Com efeito, dado o crescimento a que a atividade turística, tem vindo a assistir nos últimos anos, pode-se dizer que serão cada vez mais diversificados e personalizados, os produtos turísticos de cada destino.

A tendência atual, é satisfazer cada vez mais as necessidades dos visitantes, mas com um carácter ainda mais forte, está a superação das suas expectativas.

Do ponto de vista ambiental, e tendo por base os impactos negativos adversos que esta atividade tem causado no meio ambiente, a tendência dos visitantes é cada vez mais procurar produtos e serviços, conscientes e preocupados com o meio ambiente, e foi nesse propósito que surgiu o produto turístico do Turismo Sustentável.

### 2.3.1 Ciclo de Vida do Produto

As vendas de cada produto, não apresentam a mesma evolução de crescimento ao longo dos anos, pelo contrário, revela-se a existência de uma evolução padronizada, que pode ser dividida em determinados momentos ou estágios.

Dada a identificação desta tendência, desenvolveram-se inúmeras abordagens quanto ao ciclo de vida do produto (CVP), sendo que as principais diferenças se encontram ao nível das fases de evolução estipuladas e defendidas por cada teoria.

Contudo, abordar-se-ão de seguida, as 6 fases do CVP, que são referenciadas em grande parte das reflexões feitas por diversos autores (Lopes, 2005, p. 14):

---

<sup>1</sup> Sol e Praia; Turismo cultural e desportivo; Congressos e incentivos; TER; Termalismo; Turismo de Aventura; Turismo Religioso e Turismo de gastronomia e vinhos.

1. **Exploração** – trata-se da fase da descoberta, sendo que os principais consumidores do produto revelam um grande poder de compra. Consideram-se como sendo aloccêntricos, isto é, pessoas desinibidas, amantes da natureza, aventura e risco, que gostam de novidade e sentem-se atraídos pelos recursos primários (naturais, culturais e históricos). Esta fase, caracteriza-se pela não existência de infraestruturas de apoio ao turista, sendo que as atividades turísticas que existem são de cariz artesanal e familiar;
2. **Envolvimento** – refere-se ao envolvimento local progressivo, através da pressão do setor público para o desenvolvimento de infraestruturas de apoio específico à atividade. Verifica-se, nesta fase, um aumento crescente no número de turistas, deixando de ser exclusivo de inovadores e alargando-se a outros segmentos de mercado;
3. **Desenvolvimento** – trata-se do período com o meio crescimento da procura e da oferta. Assiste-se a um crescimento acelerado do número de turistas, mas como consequência, o seu poder de compra diminui. Nesta fase, os operadores turísticos detêm um papel crucial da divulgação do destino e assiste-se à progressiva implementação dos efeitos da sazonalidade;
4. **Consolidação** – refere-se ao período, em que a atividade turística passa a assumir uma importância vital para o desenvolvimento da economia local. Continua-se a verificar o aumento do número de turistas, embora com taxas inferiores às outras fases e nesta fase, o controlo da oferta, já se encontra na mão de agentes externos;
5. **Estagnação** – considera-se a fase mais crítica em termos de futuro do destino turístico, porque por um lado deixa de estar na moda e por outro, deixa de ter capacidade de atração sob novos turistas. Igualmente, poderá ter-se atingido o limite da capacidade de carga, o que trará consequências económicas, sociais e ambientais para a população. Assiste-se a uma diminuição da competitividade na indústria e por sua vez, a feroz corrida pela captação de turistas, fará com que haja uma redução significativa nos preços e na qualidade do serviço, o que se traduzirá em turistas com baixo rendimento.
6. **Pós-Estagnação** – na chegada a esta fase, só existem 3 possíveis cenários:
  - i. Estabilização: refere-se à tentativa de manter o número de turistas, através de ações de planeamento e ordenamento do território, com objetivo de atenuar os impactos ambientais, sociais e económicos;

- ii. Rejuvenescimento: impõe-se a necessidade de criar novos produtos e de criar ações concertadas para todos os intervenientes, assim pode-se assistir, à emergência de um novo ciclo e aumento do número de turistas;
- iii. Declínio: neste caso, a oferta excede a procura, pelo que grande parte das infraestruturas criadas para a satisfação das necessidades dos visitantes, tem de ser direcionada para outros fins.

Conclui-se que nem todos os destinos têm de passar pelas 6 fases, sendo que se forem reunidos esforços entre todos os elementos componentes do sistema turístico, é possível adiar a fase de declínio e continuar num crescimento contínuo.

### 2.3.2 O Novo Turista e Tendências de Consumo

O rápido crescimento turístico bem como as preocupações globais que se fazem sentir nos dias de hoje, fazem com que os turistas, procurem novos produtos e com o desenvolvimento desses novos produtos, surgem também novos hábitos de consumo.

As TIC também contribuíram para revolucionar a atividade turística, permitindo a qualquer turista aceder às informações de qualquer destino turístico a qualquer momento.

Ao mesmo tempo que houve uma evolução no processo de escolha da viagem, também se registou uma evolução no tipo de turista, passando do turista dependente de viagens organizadas, para o turista solitário, informado e independente.

A exigência passou a ser um elemento assíduo na caracterização do novo turista. Como se apresenta na figura 3, este mostra-se mais crítico e menos tolerante em relação a empresas que têm comportamentos irresponsáveis como: condições degradantes de trabalho; desrespeito aos direitos humanos, uso de insumos tóxicos, despejo de resíduos em rios e agressões à biodiversidade (Diedrichs, Eva; Korockina, 2014, p. 34).

Este tipo de turista, evita produtos que ponham em risco a saúde pública do consumidor e dos demais; prejudiquem o ambiente durante a sua produção, utilização ou



Figura 4 - Tendências do consumidor turístico

Fonte: Relatório Anual "International Tourism Highlights", 2019, UNWTO

rejeição; consumam grande quantidade de energia na produção, utilização ou rejeição; provoquem desperdícios desnecessários; utilizem materiais provenientes de espécies ameaçadas ou de ambiente frágeis; envolvam a utilização desnecessária e cruel de animais para testes ou outros; prejudiquem outros países, nomeadamente os mais pobres, segundo Webster (2000) *cit. in* (Lima, 2003, p. 33).

Conclui-se que a atividade turística revelar-se-á cada vez mais exigente, em termos de qualidade, ética no trabalho, respeito pelo meio ambiente e inclusão do património cultural e da comunidade, elementos que atendem aos 3 grandes pilares da sustentabilidade, sendo esta a solução para todos os negócios no futuro.

A garantia de um desenvolvimento sustentável e equilibrado entre os aspetos económicos, sociais e culturais do destino, são condição *sine qua non* para a sobrevivência das gerações e dos negócios, num ambiente estável e com recursos racionados para todos.

## 2.4 A Procura Turística

O crescimento a que assistiu o turismo nos últimos anos, levou a que a procura turística, enquanto componente do sistema turístico, fosse a mais estudada e que mais atenção despertasse nos analistas e na opinião pública.

A importância que os movimentos turísticos alcançaram, levaram a que muitos olhassem para o turismo e para a procura turística, como sinónimos.

A procura turística pode definir-se como sendo o “conjunto dos bens e serviços que as pessoas que se deslocam na qualidade de visitantes, adquirem para realizar as suas viagens, expressos em termos de quantidade” (Cunha, Licínio; Abrantes, 2003, p. 117).

Considera-se ainda, que a procura turística, pode assumir diversas formas (Cunha, Licínio; Abrantes, 2003, p. 117), como se descreve em seguida:

- a) **Física** – número de pessoas que se deslocam para locais diferentes daqueles em que residem e onde realizam as suas atividades profissionais remuneradas;
- b) **Monetária** – valor das quantidades de bens e serviços que os visitantes adquirem, em razão das suas deslocações;
- c) **Geográfica** – traduz os aspetos direcionais de fluxos turísticos e determina as áreas ou os países que lhe dão origem e os locais ou os países para onde se destinam, para assim determinar o modo como se reparte a procura turística a nível espacial;

- d) **Global** – é avaliada pela taxa de partida, isto é, a relação entre a população desse país que passa férias e a sua população total, com o propósito de determinar a participação da sua população nas viagens.

A possibilidade de analisar a procura turística e a sua evolução, possibilitou aos analistas estabelecer um conjunto de características que são comuns à maioria dos países e também certas particularidades.

Deste modo, passam-se a descrever de seguida as características comuns, encontradas pelos analistas (Cunha, Licínio; Abrantes, 2003, p. 120-121):

1. **Crescimento constante** – trata-se de uma característica geral da procura turística, pois ao longo das últimas décadas, registaram-se períodos de aceleração das taxas de crescimento da procura turística internacional, apesar das dificuldades económicas, sociais, políticas e monetárias que afetaram profundamente as relações económicas e o comércio internacional;
2. **Heterogeneidade** – refere-se às motivações que levam as pessoas a viajar. As motivações são variadas (pessoais; sociais; profissionais e familiares), ainda assim, cada vez mais, surgem novas razões que levam as pessoas a viajar, derivado também da variedade de tipos de turismo e produtos;
3. **Concentração** – refere-se à concentração da procura no tempo, no espaço e em atrativos<sup>2</sup>.

Por fim, importa ainda distinguir dois grandes tipos de procura, nomeadamente, a efetiva e a potencial. A primeira, refere-se ao número de pessoas que num dado momento viaja por razões turísticas. A segunda, refere-se à parte da população, que num determinado momento, não viaja por qualquer motivo, mas que tem condições para viajar no futuro, quando alteradas ou resolvidas, as situações que impediram a realização da viagem.

#### 2.4.1 Condicionantes da Procura

A procura turística global é influenciada por um conjunto de fatores que atuam de uma forma bipolar, contribuindo para o seu aumento ou para a sua diminuição, sendo designados por determinantes ou condicionantes da procura turística (Lopes, 2005, p. 22).

---

<sup>2</sup> O primeiro refere-se ao fenómeno da sazonalidade, já o segundo refere-se aos destinos que mais emitem pessoas para viajar e o último refere-se aos atrativos do destino (mar, montanha e metrópole).

Alguns desses fatores podem assumir um carácter económico, pessoal e ainda outros que decorrem de acontecimentos a nível regional ou mundial, que são exteriores às pessoas, sendo que alguns atua de forma permanente e outros são de carácter ocasional ou conjuntural.

É necessário ter em conta, um conjunto de condições básicas, que se revelam decisivas para o viajante, nomeadamente, ter vontade, tempo para se ausentar, dinheiro que lhe permita suportar as despesas da viagem e possibilidades técnicas e materiais para se deslocar.

Pode-se considerar de forma mais detalhada, um conjunto de fatores agrupados, que se passam a explicar em seguida:

- **Fatores socioeconómicos** – incluem-se nestes todos os aspetos e fatores de carácter económico e social que impedem, permitem e influenciam a decisão de viajar. Entre eles pode-se referir o rendimento, a oscilação de preços de bens e serviços e as alterações na estrutura da sociedade<sup>3</sup>.
- **Fatores Técnicos** – trata-se dos meios e processos técnicos e tecnológicos que facilitam as deslocações ou permitem a realização de viagens, que direta ou indiretamente, acaba por influenciar a procura turística, através de uma maior diversidade de transportes, flexibilidade e acesso a novas tecnologias de informação e comunicação;
- **Fatores Aleatórios** – trata-se de fatores ocasionais e imprevisíveis que afetam o comportamento dos consumidores, influenciando a variação da procura turística (ex: catástrofes naturais; conflitos políticos; conflitos sociais);
- **Fatores Psicossociológicos** – todos os fatores que influenciam a nível pessoal o comportamento dos consumidores (gostos; preferências; atos de consumo; desejos enraizados na natureza humana e ainda o acesso à informação).

Conclui-se assim, que existe uma necessidade de estudar estas condicionantes da procura turística, sendo que a maioria desta é facilmente manipulada pelo homem e pode ser combatida, ao contrário do que acontece por exemplo, com os fatores aleatórios.

---

<sup>3</sup> Um grande fenómeno associado a fatores demográficos, é o que conhecemos como “Turismo Sénior/Terceira Idade”, resultante da diminuição da taxa de mortalidade, consequentemente do envelhecimento populacional, que fez com que este segmento, ganhasse cada vez maior importância, dado o seu poder de compra, rendimento e tempo disponível para viajar.

## 2.5 Estatísticas e Indicadores

Na atualidade, é inegável o impacto positivo e a importância do turismo a nível mundial, sendo este um dos maiores setores da economia global contribuindo significativamente para o desenvolvimento económico de uma diversidade de regiões e países a nível mundial. Apesar da crise económica de 2009, que gerou uma quebra de confiança<sup>4</sup> na maioria dos consumidores a nível mundial, a atividade turística tem conhecido desde então um crescimento ascendente.

É responsável por aproximadamente 10,4% do PIB (Produto Interno Bruto) mundial, segundo dados da OMT, prevendo-se ainda um crescimento para aproximadamente 50% do PIB, na próxima década (World Economic Forum, 2019, p. 3).

Segundo o mais recente relatório publicado pela OMT<sup>5</sup> e como se pode verificar na Figura 5, registou-se um crescimento de 4% na receita de exportação gerada pelo turismo face ao ano de 2017, o que corresponde a 1,7 biliões de dólares, a nível mundial

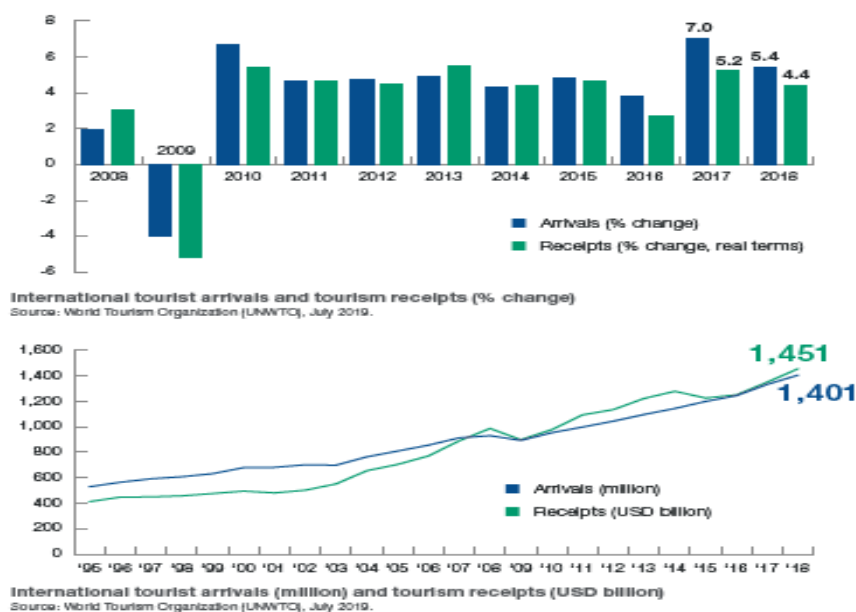


Figura 5 - Chegadas de Turistas Internacionais e Receitas Turísticas

Fonte: Relatório Anual da OMT – *International Tourism Highlights*, Edição 2019, UNWTO (World Tourism Organization), p. 3

<sup>4</sup> Resultante do aumento da taxa de desemprego, aumento das condições desfavoráveis a nível salarial e das concessões de crédito, bem como da pandemia da Gripe A, condições estas que afetaram negativamente a indústria turística a nível mundial.

<sup>5</sup> Relatório Anual da OMT – *International Tourism Highlights*, Edição 2019, UNWTO (World Tourism Organization)

Igualmente registou-se um aumento de 5% no número de chegadas de turistas internacionais a nível mundial face ao período homólogo (UNWTO, 2019, p. 2), correspondente a 1,4 biliões de chegadas internacionais em todo mundo.

Com efeito, este foi o 9º ano consecutivo de crescimento da atividade turística, sendo este setor responsável atualmente, por 7% das exportações mundiais (UNWTO, 2019, p. 8).

Segundo o secretário-geral da OMT, *Zurab Pololikashvili*, os fatores responsáveis por este resultado, foram o ambiente económico favorável a nível mundial, o crescimento da classe média nas economias emergentes, os avanços tecnológicos, os novos modelos de negócio, os custos das viagens cada vez menores e mais acessíveis e por último uma maior otimização de vistos, (UNWTO, 2019, p. 2).

Neste cenário de expansão económica favorável sustentada pela atividade turística, importa salientar a importância de as organizações turísticas apostarem e incrementarem a sua competitividade no mercado externo e apostarem num crescimento contínuo *“gerido de maneira responsável e sustentável e que o turismo seja visto como um motor chave para o desenvolvimento social e económico e para a criação de emprego e igualdade”* (UNWTO, 2019).

## 2.6 Impactos do Turismo

Nos dias que correm são inúmeros os problemas que afetam as economias, as sociedades e o próprio planeta<sup>6</sup>, muitos desses problemas são do conhecimento da população, ainda que grande parte das soluções não parta diretamente destes.

O aumento contínuo da atividade turística e a dispersão dos vários centros turísticos por todo mundo, tem gerado inúmeros efeitos ambientais adversos, que se foram traduzindo ao longo do tempo, pela modificação da paisagem natural dos destinos, impactos ecológicos cumulativos e consumos energéticos.

Estima-se que cerca de 8% das emissões de gases de efeito de estufa é proveniente da indústria turística, tornando-a assim, numa das indústrias mais poluentes do mundo (Tourism, 2018, p. 22).

---

<sup>6</sup> Como são por exemplo, a pobreza, a fome, a miséria e a violência que atormentam o dia-a-dia de grande parte da população a nível mundial, bem como a crescente onda de poluição e destruição ambiental que aos poucos vão destruindo a biodiversidade de espécies e a própria subsistência do planeta Terra.



Existem inúmeras razões que justificam os impactos do turismo no meio ambiente, sendo que grande parte das vezes tratam-se de ações, que de uma forma individual, não produzem grandes consequências para o meio ambiente, mas que em conjunto, com as demais ações levadas a cabo por outros projetos e com outros usos do território, acabam por estar na origem da grande maioria dos problemas ambientais (Gabinete de estudos e prospectiva económica, 1998, p. 9)

Segundo os autores (Cooper e Hall, 2008) *cit. in* (Pereira, 2011, p. 21), os impactos do turismo podem dividir-se em três grandes categorias: impactos ambientais, sociais e económicos. Estes não são isolados e podem sobrepor-se, no entanto, existem autores que defendem que a indústria turística tanto pode ser causadora de impactos no ambiente, como igualmente pode ser afetada por ele.

A OMT (UNDP, 2017, p. 13) compara os *Sustainable Development Goals (SDG's)* com os impactos da atividade turística, destacando que os principais impactos resultam da operação do negócio, da atuação para com a comunidade anfitriã, e das relações estabelecidas com os *stakeholders*<sup>7</sup>.

A atividade turística representa uma significativa procura de energia, matérias-primas, bens e serviços.

Simultaneamente, afeta e depende da qualidade do ambiente natural e cultural, assim, o ambiente atua como condutor de bens turísticos mas também como recetor de pressões que desafiam a sua capacidade potencial de oferecer oportunidades turísticas (Gabinete de estudos e prospectiva económica, 1998, p. 8).

Os impactos da atividade turística tanto podem ser positivos ou negativos e a sua sobrevivência depende da preservação do ambiente, para garantir a qualidade deste e os recursos necessários ao bom funcionamento do setor.

Verifica-se assim, uma relação de sinergia e dependência entre o setor de atividade do Turismo e o Ambiente.

Neste sentido, cabe ressaltar a importância de uma abordagem de gestão e desenvolvimento turístico que reconheça as suas responsabilidades em relação ao Ambiente.

Para que tal aconteça, é necessária uma consciencialização por parte das organizações turísticas e que estas reduzam substancialmente os seus impactos negativos e aumentem os seus impactos

---

<sup>7</sup> Anexo I – Impactos da atividade turística por tipo de Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável

positivos no ambiente, por forma a garantir uma atividade justa, que gere oportunidades e benefícios para a sociedade e seus visitantes.

A figura 6 exemplifica a relação existente entre o meio ambiente os impactos da atividade turística, ao nível económico, ambiental e social.

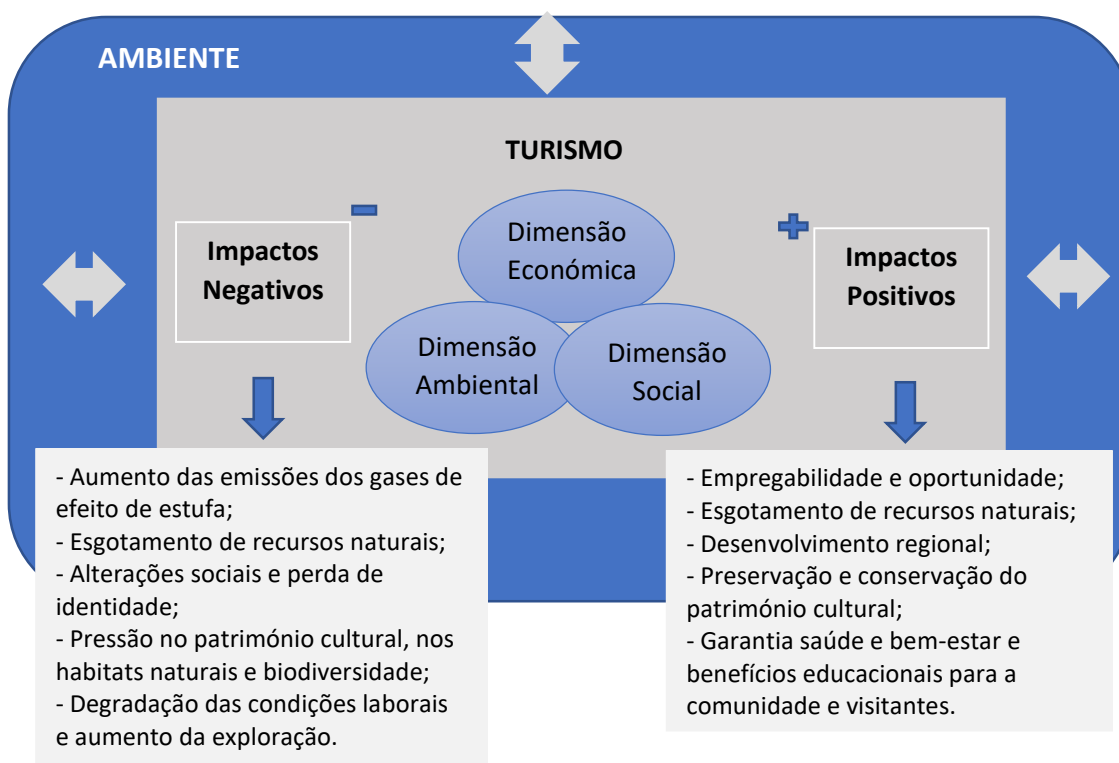


Figura 6 - Relação de dependência Turismo – Ambiente e seus impactos

Fonte: Elaboração própria

## 2.7 Estratégia para o Turismo

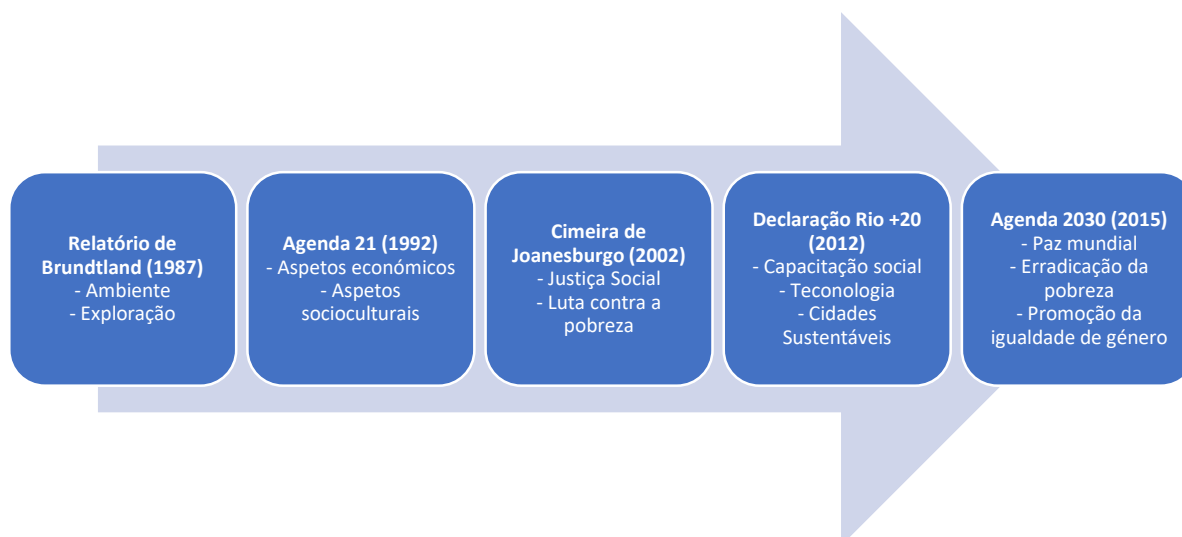
A existência de estratégias para o turismo, consideram-se de extrema importância para o setor, uma vez que definirão para todos os países um conjunto de metas e objetivos que o turismo, a nível global, deve respeitar e assumir.

Desde muito cedo que as estratégias de turismo se revelaram benéficas, como por exemplo, o Relatório de *Brundtland*<sup>8</sup>, que veio propor um plano estratégico para o desenvolvimento

<sup>8</sup> Também conhecido por “*Our Common Future*” (O nosso Futuro Comum), foi publicado e desenvolvido pela World Commission on Environment and Development (WCED), em 1987 e contou com o contributo de uma comissão com mais de 21 nacionalidades de todo o mundo.

sustentável, com o objetivo de ajudar todas as partes interessadas a atingir a sustentabilidade e assim contrariar os problemas ambientais até ao ano de 2000.

Na Figura 7 verifica-se uma evolução das estratégias de turismo de âmbito internacional que foram desenvolvidas ao longo dos anos.



*Figura 7 - Estratégias Internacionais do Turismo*

**Fonte:** Adaptado de Sloan *et al*, 2009 *cit. in* Avaliação das Práticas Ambientais no Sector Hoteleiro de Aveiro, Pereira, Margarida, 2011, p. 9

Para além dos instrumentos e estratégias criadas a nível mundial, para o setor turístico, também a nível nacional e regional, cada país deve procurar estabelecer estratégias e planos de ação, com o propósito de atender às metas e objetivos propostos a nível mundial.

Neste sentido, surge em 2017, em Portugal, a Estratégia 2027, considerada uma das mais importantes para o setor do turismo nacional.

Esta derivou da necessidade de se estabelecerem objetivos e definirem metas a atingir, de modo a tornar o turismo em Portugal como o eixo para o desenvolvimento económico, social e ambiental e posicioná-lo como um dos destinos turísticos, mais sustentáveis e competitivos a nível mundial.

A estratégia 2027, teve como particularidade a integração de todas as partes interessadas deste setor de atividade, isto é, o desenho da estratégia e a definição das metas e objetivos a cumprir, foram resultado de um processo de discussão pública que contou com mais de 1700 participantes, como se verifica na figura 8.



*Figura 8 - Intervenientes no processo de construção ET2027*

**Fonte:** Estratégia Turismo 2027 (Turismo de Portugal (I.P), 2017, p.13)

A entidade do Turismo de Portugal, conseguiu, pela primeira vez, através de um processo de discussão pública e a auscultação dos 5 principais mercados emissores<sup>9</sup> para Portugal, desenvolver um plano a 10 anos, suportado em 5 eixos estratégicos:

1. Valorizar o território;
2. Impulsionar a economia;
3. Potenciar o conhecimento;
4. Gerar redes e conectividade;
5. Projetar Portugal.

Estes 5 eixos estratégicos, definiram-se com o propósito de estas, irem de encontro às linhas de atuação e metas definidas para o turismo nacional.

As metas estabelecidas para esta estratégia, definiram-se em torno dos 3 grandes pilares da sustentabilidade, que se podem verificar detalhadamente na Figura 9:

- 1) **Sustentabilidade económica:** compromete-se a aumentar a procura em todo o território, tendo o objetivo de atingir 80 milhões de dormidas e crescer em valor, através do aumento das receitas para 26 mil milhões de euros;

<sup>9</sup> Espanha; Alemanha; França; Reino Unido e Brasil.

- 2) **Sustentabilidade social:** compromete-se em diminuir o índice de sazonalidade, através do alargamento da atividade turística a todo o ano, incrementar o nível de habilitações em turismo de 30% para 60% e assegurar o impacto positivo da atividade turística para as comunidades;
- 3) **Sustentabilidade ambiental:** compromete-se em assegurar a adoção por parte de mais de 90% de empresas turísticas, de medidas de utilização eficiente de energia e da água e desenvolverem ações de gestão ambiental dos resíduos.



Figura 9 - Metas de Sustentabilidade ET2027

Fonte: Estratégia Turismo 2027 (Turismo de Portugal I.P., 2017, p. 41)

Para atingir estas metas, o turismo nacional deve focar-se em 10 grandes ativos estratégicos, nomeadamente: as pessoas; o clima e luz; a história e a cultura; o mar; a natureza; a água; a gastronomia e os vinhos; os eventos artístico-culturais, desportivos e de negócios; o bem-estar e o viver em Portugal. Desta forma, pretendem também atender aos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, estabelecidos na Agenda 2030, referida na Figura.

Nota-se assim, uma preocupação por parte das entidades governamentais, para com os impactos negativos que a atividade turística pode gerar.

Como tal, toda a estratégia 2027 pretende, por um lado desenvolver a atividade turística por uma vertente mais responsável e sustentável, por forma a garantir a sustentabilidade do setor no futuro e igualmente, guiar as empresas turísticas nesse sentido, propondo objetivos, metas e linhas de atuação que todo o setor deve ter em conta, durante este período de 10 anos.

Trata-se de um compromisso a médio/longo prazo, mas também com algumas linhas de atuação a curto prazo, que compreende a necessidade de alterar o modelo de negócio do turismo, e em

como este, pode ser um importante gerador de impactos positivos para o país, para o destino e para toda a comunidade e igualmente como pode contribuir para o desenvolvimento económico regional.

## 2.8 Turismo Sustentável

Conforme se refere anteriormente, nota-se uma preocupação crescente em torno dos impactos causados pela atividade turística no meio ambiente (2.7 Estratégia para o Turismo) e com isso, aumenta também a exigência dos consumidores, dando origem a novos produtos turísticos (2.3 O produto turístico).

Neste contexto, surge um novo produto turístico, designado de turismo sustentável, que nota um crescimento e adesão cada vez maior por parte dos turistas.

Pode definir-se como sendo “*um conceito que procura conciliar os objetivos económicos do desenvolvimento turístico com a manutenção da base de recursos indispensável à sua existência*” (Gabinete de estudos e prospetiva económica, 1998, p. 9).

O turismo sustentável, “*distingue-se do tradicional conceito de turismo, uma vez que põe em relevo a interdependência que deve existir entre todos os grupos presentes no sistema turístico, isto é, os turistas, os fornecedores, as entidades públicas governamentais, os residentes e os seus representantes, que pretendem sobretudo, a melhoria da qualidade de vida para a sua comunidade*” (Veloso, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017, p. 39).

“*O turismo sustentável é o turismo que se desenvolve e se mantém numa área (ambiente, comunidade, etc.) de tal forma e a uma tal escala que garante a sua fiabilidade por um período indefinido de tempo sem degradar ou alterar o ambiente (humano ou físico) em que existe e sem pôr em causa o desenvolvimento e bem estar de outras atividades e processos*” (Butler, 1993) *cit. in* (Gabinete de estudos e prospetiva económica, 1998, p. 10), pois a eficiência e a viabilidade da atividade turística, a médio/longo prazo, dependem da manutenção e melhoria dos recursos dos quais esta depende.

Já a OMT, refere-se ao turismo sustentável, de forma mais direta e objetiva, descrevendo-o como sendo “*o turismo que tem em consideração os seus impactos económicos, sociais e ambientais atuais e futuros, atendendo às necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e das comunidades anfitriãs*” (WTO, 1998b:21) *cit. in* (Pereira, 2011, p. 12).

Pode-se assim concluir, que todas as definições apresentadas anteriormente, acabam por interligar-se entre si criando assim um conjunto de diretrizes que podem acabar por orientar organizações turísticas para o desenvolvimento turístico sustentável.

O turismo sustentável pode assim caracterizar-se como sendo um desenvolvimento que satisfaz as necessidades dos turistas e das regiões recetoras de turismo, ao mesmo tempo que protege e assegura a mesma oportunidade para o futuro, sendo que para isso acontecer é necessário a preservação e proteção dos recursos naturais e do património comum, a promoção da participação coletiva das comunidades locais bem como a colaboração entre todos os *stakeholders* do setor, por forma a desenvolver novos métodos de gestão e modelos de governança assentes na inovação.

## 2.9 Conclusão

Ao longo deste capítulo abordaram-se inúmeros conceitos e definições, tendo por base várias fontes bibliográficas, que nos permitiram conhecer os diversos componentes do sistema turístico, bem como a sua interação e dependência.

Sabe-se assim, que sem produtos turísticos atrativos, um dado destino turístico não se revelará atrativo, logo não gerará procura e por sua vez a oferta turística não será relevante.

Igualmente se sabe, que sem empreendimentos turísticos, não se pode estruturar um destino e é também necessário analisar as importantes condicionantes da procura turística, como sendo o rendimento, o tempo disponível, a vontade de viajar, os preços e os meios de transporte.

Todas estas três variáveis, devem assim ser analisadas e estruturadas em conjunto, no sentido de satisfazer cada vez mais as necessidades dos visitantes, e procurar superar as suas expectativas.

Deve-se considerar também, o fator de exigência dos turistas, que é cada vez maior, constatando-se que estes, cada vez mais procuram produtos e serviços, conscientes e preocupados com o meio ambiente.

Verificou-se também, que o turismo, nos dias de hoje, assume-se como um importante motor de desenvolvimento económico, social e cultural do destino no qual esteja inserido, permitindo também um maior desenvolvimento dos países em desenvolvimento.

No entanto, tem gerado inúmeros efeitos ambientais adversos, que se foram traduzindo ao longo do tempo, pela modificação da paisagem natural dos destinos, impactos ecológicos cumulativos e consumos energéticos.

Neste sentido, surgem cada vez mais estratégias e iniciativas a nível internacional e nacional, que procuram promover o desenvolvimento sustentável da atividade turística, através do equilíbrio entre os aspetos económicos, sociais e culturais do destino.

Tal condição, revela-se cada vez mais como necessária para a sobrevivência das gerações e dos negócios, num ambiente estável e com recursos racionados para todos.

Por fim, é neste sentido que entra a sustentabilidade, nomeadamente a necessidade de mudar as políticas de turismo e definir planos de ação e objetivos comuns que contribuam para o desenvolvimento turístico equilibrado e sustentável.



## 3. Desenvolvimento Sustentável

### 3.1 Introdução

Para melhor introduzir a temática que está na base da presente investigação, começa-se por apresentar conceitos teóricos e posteriormente, representar a aplicabilidade dessas teorias nas organizações em geral e nos empreendimentos turísticos.

Assim, primeiramente começa-se por introduzir a temática da sustentabilidade (3.2 Conceitos Introdutórios) e da sustentabilidade empresarial (3.3 Sustentabilidade Empresarial), com o objetivo de dar a conhecer os princípios e os pilares associados à temática da sustentabilidade, nomeadamente, o pilar económico, social e ambiental.

Ainda nesta primeira parte, passa-se a descrever a importância do desenvolvimento sustentável nas organizações e se procede ao levantamento, das principais vantagens a retirar dessa nova filosofia de negócio.

Na segunda parte, procura-se explicar a teoria aliada à aplicação sustentabilidade nos métodos de gestão, sendo que para isso aborda-se à estrutura e desenvolvimento de uma política de sustentabilidade (3.4 Política de Sustentabilidade) e o procedimento necessário à implementação da gestão sustentável (3.4.2 Implementação da Gestão Sustentável e 3.4.3 Fases de Desenvolvimento).

Igualmente, aborda-se a importância das relações corporativas (3.4.1 Relações Corporativas) e a sua importância para as organizações, salientando-se como elemento fundamental, da sustentabilidade, o compromisso, a colaboração e a responsabilidade.

Por fim, numa terceira e última parte, procura-se aliar a teoria à prática e com isso, apresentam-se um conjunto de medidas, estruturadas por eixo de atuação, com ações concretas, a serem implementadas nas organizações. Esta última parte, pretende relevar a importância da necessidade de mudar o comportamento corporativo, sobretudo, no setor turístico (3.5 Operacionalização e boas práticas).

### 3.2 Conceitos Introdutórios

Como referido anteriormente, as organizações turísticas devem procurar desenvolver uma política de gestão, equilibrada e sustentada, neste sentido, importa compreender o conceito de desenvolvimento sustentável, seus objetivos e propósitos por forma a compreender a melhor forma de atingir a sustentabilidade.

A primeira conferência internacional<sup>10</sup> com o propósito de consciencializar e discutir os problemas ambientais, realizou-se em Estocolmo em 1972, reunindo 113 países e 250 organizações não governamentais, onde se discutiram os principais problemas ambientais de então bem como soluções e estratégias para a sua diminuição.

Seguindo as mesmas linhas orientadoras, o primeiro conceito de desenvolvimento sustentável, surge em 1987, no Relatório de Brundtland<sup>11</sup>, onde se descreve que “*o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades*” (ONU, 1987, p. 46).

O conceito apresentado anteriormente, está fundamentado em dois grandes conceitos-chave, por um lado, o conceito das “necessidades” que se refere na íntegra às necessidades básicas mundiais que devem ser priorizadas e garantidas.

E por outro lado, o conceito da “limitação”, que se refere à limitação aos consumos de recursos naturais, salientando-se no relatório que não é necessário esgotar os recursos renováveis (florestas, peixes, etc.) nem os recursos não-renováveis, igualmente como não é necessário não usá-los, simplesmente é imperativo estabelecer um limite, tendo em conta os níveis de uso desses recursos, a sua disponibilidade e os seus limites de regeneração, sendo necessário encontrar substitutos, para os que já sejam escassos ou recorrer a tecnologias que minimizem o seu esgotamento.

“*O desenvolvimento sustentável não é uma situação estática de harmonia, mas mais um processo de mudança em que a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a transformação institucional se ajustam às necessidades presentes e futuras*” (Comissão das Nações Unidas para o Ambiente e Desenvolvimento, Careto e Lima, 2006:48) cit. in (Pereira, 2011, p. 8).

---

<sup>10</sup> Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, considerado um dos mais importantes encontros em termos de consciencialização global e resolução de problemas ambientais.

<sup>11</sup> Também conhecido por “*Our Common Future*” (O nosso Futuro Comum), desenvolvido pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED – *World Commission on Environment and Development*), liderada por Gro Harlem Brundtland e aprovado pela Assembleia Geral, na capital do Quênia, mais concretamente, na cidade de Nairobi (ONU, 1987, p. 1).

Após o reforço e apelo á sustentabilidade, valorizando essencialmente a vertente ambiental, pelo Relatório de Brundtland, a necessidade de um desenvolvimento sustentável, assistiu a um maior crescimento, tendo-se desenvolvido inúmeras estratégias, acordos e iniciativas mundiais, como descrito anteriormente (2.7 Estratégia para o turismo).

Constata-se que o conceito de desenvolvimento sustentável e a sua interpretação, começou centrada em aspetos maioritariamente ambientais e nos recursos naturais, pelo que ao longo dos anos, através das muitas iniciativas e declarações internacionais em torno deste, foi-se assistindo à inclusão das dimensões social e económica.

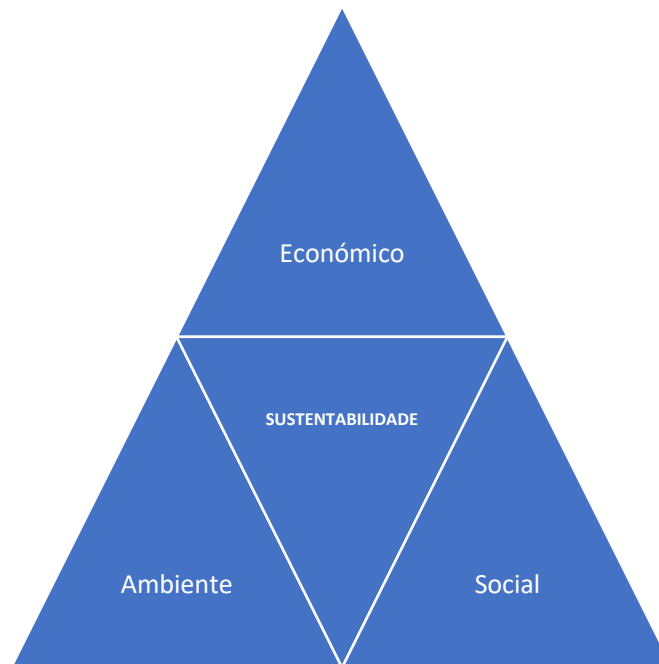
A inclusão destas duas últimas vertentes, direciona para aquilo que hoje se conhece como o conceito de sustentabilidade, isto é, “(...) *a construção de uma sociedade que apresente um bom equilíbrio entre os objetivos económicos, ambientais e sociais*”, (Veloso, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017, p. 23).

Tendo por base o conceito anterior, pode-se dizer que a sustentabilidade é “*tratar o meio ambiente com o respeito que ele merece. É interagir com o mundo sem comprometer os recursos naturais, suprimindo suas necessidades com equilíbrio e consciência, pautando-se na melhor utilização de seus consumos, água, energia, bem como, preocupar-se em reciclar e diminuir resíduos poluentes, se responsabilizar pelo que produz e o que descarta*” (Marques, 2015).

Desde a década de 90, que o conceito de sustentabilidade se baseia em 3 grandes eixos de atuação, designados por o *Triple Bottom Line* (TBL).

Este assenta no desenvolvimento sustentável na dimensão económica, social e ambiental, isto é, que se devem considerar, além do interesse económico, a sociedade e a preocupação com o ambiente, nomeadamente o desgaste dos recursos, da biodiversidade e da paisagem. Por tanto, o resultado económico não deverá ser tratado isoladamente das dimensões ambiental e social.

Conseguir dissociar o crescimento económico da degradação do ambiente, num contexto de equilíbrio social e de manutenção de índices adequados de qualidade de vida, é o desafio inerente ao conceito de Sustentabilidade, pelo que, de forma a alcançar o desenvolvimento sustentável é necessário encontrar um equilíbrio entre os aspetos económico, social e ambiental de qualquer atividade empresarial (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018, p. 8).



*Figura 10 - Dimensões da Sustentabilidade*

**Fonte:** Adaptado de (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017), *Sustentabilidade Empresarial: Estratégia das Empresas Inteligentes*

### 3.3 Sustentabilidade Empresarial

Antes de passar a explicar o conceito e o contexto de surgimento do conceito de sustentabilidade empresarial, cabe explicar o conceito associado ao termo empresa.

Não existe uma definição de empresa que seja totalmente aceite pela comunidade científica, existe sim um conjunto de conceitos e definições que vêm sendo desenvolvidas e apresentadas por vários autores.

Considera-se assim, a empresa como sendo *“um complexo de atividades económicas desenvolvidas sob o controle de uma entidade jurídica, podendo estar associada a uma pessoa física ou jurídica”* (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017, p. 38).

Também se pode dizer que, as empresas são organizações constituídas por *“um sistema aberto, pois nelas existem recursos que devem ser introduzidos e processados para a geração de um produto e/ou serviço”*, sendo que norma geral, uma empresa/organização interage com a sociedade de uma maneira completa (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017, p. 39).

Algumas das características associadas às empresas são: grupos de pessoas; relações formais e informais que se estabelecem entre os grupos; meios materiais e humanos; interesse coletivo; objetivos orientados para a rentabilidade do capital investido, mas, o elemento decisivo que caracteriza uma empresa é a maximização do capital investido, ou seja, a procura pela obtenção de lucro.

Assim, o autor (RAMOS, C., 2011) *cit. in* (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017) afirma que “*as empresas são um dos agentes que dentro do circuito económico assumem especial relevo por lhes estar associada à ideia de criação de valor*”.

Ainda, o autor (Marques, 2015) defende que as empresas são organismos vivos, compostas por pessoas, e as suas atividades causam impactos, tanto ao nível económico, social como ambiental.

Dos vários conceitos apresentados, pode-se concluir que a empresa é um organismo composto por pessoas e por relações entre os principais interessados, cujo principal objetivo é a criação de valor, sendo que a da sua atividade resultam impactos económicos, sociais e ambientais.

Tendo já apresentado o conceito de empresa bem como as suas principais características, importa apresentar o conceito de sustentabilidade empresarial.

A sustentabilidade empresarial consiste nas iniciativas de preservação do meio ambiente promovidas pelas organizações, sendo que realizam ações no sentido de obter resultados positivos do ponto de vista do tripé da sustentabilidade (TBL), (Marques, 2015, p. 3).

Pode também, designar-se como sendo o desenvolvimento sustentável aplicado às empresas, sendo que, para que estas sejam consideradas sustentáveis, devem primeiramente proceder ao levantamento dos impactos das suas atividades na sociedade e no meio ambiente, desenvolver e implementar medidas que contribuam para a redução desses impactos e ainda desenvolver ações sociais que beneficiem os *stakeholders* e a própria sociedade na qual a empresa se encontra inserida.

As autoras (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017, p. 32), consideram a sustentabilidade empresarial, como “*um processo evolutivo, criativo e sistémico, cada vez mais valorizado por investidores e consumidores, não se tratando de uma moda*”.

Assim, para além do seu principal objetivo que é a obtenção de lucro, as empresas devem procurar contribuir para a concretização das necessidades sociais e ambientais, através da integração da responsabilidade social na sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas próprias operações.

Tal como acontece com a sustentabilidade, também a sustentabilidade empresarial tem como base os 3 grandes pilares económico, ambiental e social, sendo um elemento necessário o equilíbrio entre estes, para que o desenvolvimento possa ser efetivamente sustentável.

Por forma a melhor entender, a atuação e os requisitos das organizações nestes três pilares, por forma a atingir o equilíbrio entre todos, importa explicar detalhadamente cada um deles, como se fará de seguida (3.2.1 Pilares da Sustentabilidade Empresarial).

Conclui-se que a integração da sustentabilidade no modelo de negócio das empresas tem vindo a ser desenvolvida e perseguida com afinco em todo o mundo, ainda que o seu impacto não seja muito relevante a nível mundial.

Esta procura das empresas pela sustentabilidade, acontece não só pela pressão dos consumidores e por se tratar de um fator primordial à subsistência das empresas, mas por se tratar de uma condição essencial para a sobrevivência das gerações futuras.

### 3.3.1 Pilares da sustentabilidade empresarial

Para que as organizações, possam atingir o equilíbrio sustentável no seio das suas unidades, devem considerar-se três grandes áreas de atuação, nomeadamente, a nível económico, social e ambiental.

As organizações, devem considerar-se as seguintes dimensões bem como os requisitos associados a cada uma destas, por forma a atingirem o desenvolvimento sustentável das suas unidades, de acordo com (Londoño, Javier C.; Navarro, Juan C.; Buj, Santiago G; Castilla, Juan Ignacio M.; Idoeta, Carmelo M.; Amigo, Sonia Pascual; Moya, Beatriz R.; Ramos, 2003, p. 25:26):

- **Dimensão social:** Refere-se ao capital humano de uma empresa e/ou da sociedade. Nesta dimensão, deve-se empenhar na manutenção do emprego, na qualidade de vida e na ética dos negócios para com todos os colaboradores da empresa, residentes da comunidade da área envolvente e *stakeholders*.

No que toca à manutenção do emprego, tal ação implica a proteção e preservação dos direitos fundamentais dos colaboradores, bem como a promoção destes e a contribuição para uma melhor qualidade de vida.

Já a qualidade de vida, supõe o trabalho e cooperação com instituições públicas e privadas de forma a conseguir o desenvolvimento e manutenção do bem-estar educacional, cultural e socioeconómico das comunidades locais.

E por fim, no que toca à ética nos negócios, tal implica uma proteção das pessoas, dos direitos humanos e das minorias étnicas e a promoção de valores comuns, como a honestidade, a integridade e o bem fazer dos negócios.

- **Dimensão Económica:** Refere-se à criação de valor para os acionistas e o desenvolvimento económico.

A criação de valor para os acionistas, implica que as empresas se mantenham competitivas, que protejam os seus ativos e que o capital seja remunerado, enquanto promove a sua imagem e reputação através da integração de aspetos de desenvolvimento sustentável no modelo de negócio da empresa.

Este desenvolvimento, pressupõe a construção de infraestruturas e a manutenção das suas potencialidades, bem como a criação de medidas para aumentar a sua eficiência e rentabilidade, de modo a contribuir para o desenvolvimento económico as comunidades, regiões e países nos quais opera a empresa.

- **Dimensão ambiental:** Refere-se à diminuição dos impactos das empresas no meio envolvente e a proteção dos recursos naturais.

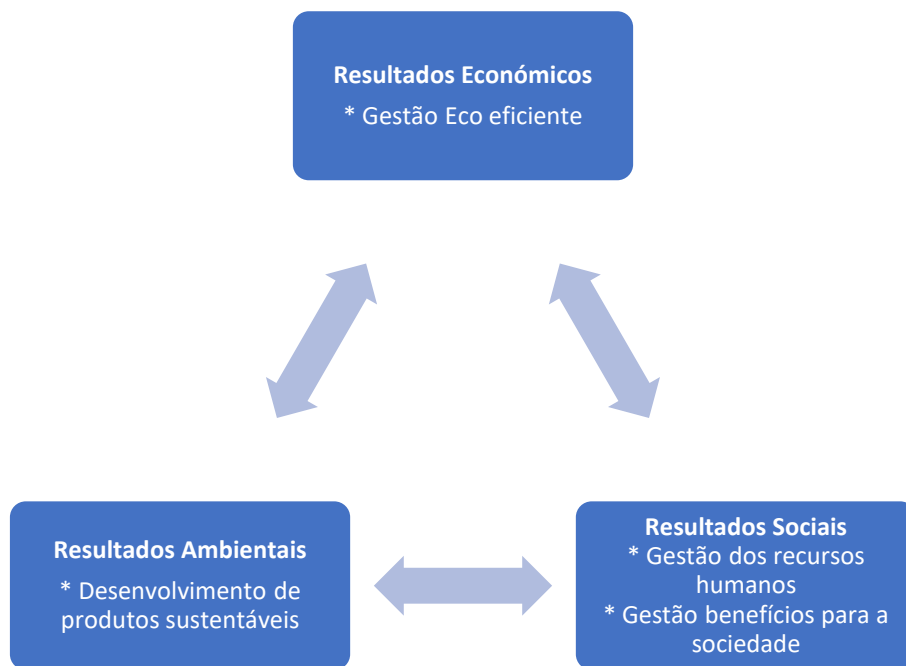
A diminuição dos impactos no meio ambiente, supõe a eliminação ou diminuição dos impactos adversos, através da alteração dos métodos de atuação da empresa, sob o meio envolvente e assim fazer com que estes impactos não se gerem.

A proteção dos recursos naturais supõe a promoção e uso adequado, de forma sustentável e racionada, dos recursos renováveis e a conservação e manutenção dos não renováveis, consoante o consumo necessário destes.

Considera-se assim, que deve haver um equilíbrio entre estas três dimensões e os resultados gerados.

Para atingir o desenvolvimento sustentável deve existir um equilíbrio entre as três dimensões, seja esta teoria aplicada a uma empresa, a um destino ou a um país.

Para atingir esse equilíbrio, conforme ilustra a Figura 11, a nível económico deve-se desenvolver modelos de gestão eco eficientes, por forma a gerar resultados económicos positivos contribuindo para a eficiência e a rentabilidade do negócio. A nível social, deve haver uma boa gestão dos recursos humanos e de gestão dos benefícios para com a sociedade.



*Figura 11 – O equilíbrio entre os pilares da sustentabilidade*

**Fonte:** Adaptado de (Londoño, Javier C.; Navarro, Juan C.; Buj, Santiago G; Castilla, Juan Ignacio M.; Idoeta, Carmelo M.; Amigo, Sonia Pascual; Moya, Beatriz R.; Ramos, 2003, p. 28) do livro *Empresa y Medio Ambiente: Hacia la Gestión Empresarial Sostenible*

Por fim, a nível ambiental, devem-se desenvolver produtos sustentáveis, procurando assim reduzir os impactos ambientais negativos e aumentar os positivos, procurando garantir a sobrevivência dos recursos no futuro.

### 3.3.2 Benefícios e desafios da sustentabilidade

A integração do desenvolvimento sustentável nos mais diversos níveis, tratando-se de ser ao nível regional, empresarial, populacional ou outros, sempre que seja bem pensado e se desenvolvam ações coerentes, respeitantes dos princípios da sustentabilidade, contribuem de forma positiva, despoletando vantagens para todos os atores implícitos a este desenvolvimento.

Segundo (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018, p. 7), destacam-se 4 grandes vantagens diretas que derivam do desenvolvimento sustentável:

- 1) **Competitividade** - deriva de ações como a redução dos custos, o aumento da quota de mercado e a posição pioneira em modelos de inovação;
- 2) **Reputação** - deriva de ações como a valorização da marca pela adoção de processos e oferta de serviços sustentáveis;
- 3) **Motivação** - deriva também do facto de se optar pela retenção de talento, evitando assim o recrutamento externo e a constante rotatividade dos colaboradores;



- 4) **Cooperação** - deriva de ações como o estreitamento de relações com os vários agentes da sociedade, podendo estes serem entidades governamentais ou não governamentais, instituições públicas ou privadas, fornecedores, entre outros atores da atividade;

Em 1991, Porter (1991) *cit. in* (Londoño, Javier C.; Navarro, Juan C.; Buj, Santiago G; Castilla, Juan Ignacio M.; Idoeta, Carmelo M.; Amigo, Sonia Pascual; Moya, Beatriz R.; Ramos, 2003) refere que “*existe um círculo virtuoso entre as políticas empresariais que respeitam o meio ambiente e a obtenção de vantagens competitivas*”.

Com isto o autor defende que, quanto maior for o compromisso para com a sustentabilidade entre todos os atores implícitos a um determinado negócio e o desenvolvimento de ações para a sua implementação como modelo de negócio, maiores serão os benefícios obtidos para todas as partes envolvidas, tratando-se de um ciclo vicioso em constante continuidade, como se pode observar na figura 12.



*Figura 12 - Ciclo da geração de benefícios para as partes envolvidas*

**Fonte:** Elaboração própria

Podem-se referir, como vantagens a retirar do desenvolvimento sustentável, de acordo com (Veloso, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017, p. 26), as seguintes:

- ✓ Influenciar a concorrência;
- ✓ Formulação de novas legislações relacionadas com a sustentabilidade;
- ✓ Incremento da reputação organizacional;

- ✓ Aquisição de vantagens mercadológicas devido à concordância entre a sociedade e a organização;
- ✓ Disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável a uma ampla escala;
- ✓ Atenção às contribuições dos diversos *stakeholders* inseridos na cadeia de reconhecimento das empresas;

Apesar dos inúmeros benefícios, resultantes do desenvolvimento sustentável, ainda existem limitações e desafios que devem ser tidos em conta, e devem ser colmatados pelas organizações governamentais e não governamentais, por forma a que haja uma promoção destas práticas a uma escala global.

Algumas dessas limitações destacam-se de seguida:

- Falta de conhecimento sobre a temática da sustentabilidade;
- Falta de apoios por parte das organizações governamentais, para adaptação das infraestruturas;
- Poucos incentivos monetários ou de isenção de impostos ou taxas, promovidos pelos órgãos governamentais;
- Inexistência de meios físicos ou pouca promoção destes, para o apoio às unidades que pretendam enveredar por um desenvolvimento sustentável;
- Pouca disseminação de instrumentos de apoios às organizações.

### 3.4 Política de Sustentabilidade

No processo de implementação da sustentabilidade numa organização, não só se deve ter em conta os princípios, como também os métodos de gestão e o processo de implementação desses princípios na gestão, alinhados com os princípios da organização.

A política de sustentabilidade, tem o seu começo na identificação dos *stakeholders*-chave da organização.

Depois de feito o levantamento dos *stakeholders* mais importantes para o negócio da organização, é necessário que fazer uma análise a estes, definindo o seu papel na organização, as suas responsabilidades e os seus recursos.

É de extrema importância que a organização, procure estabelecer uma relação de confiança, mútuo benefício e duradoura com todas as suas partes interessadas, como se explicará em seguida (3.4.1 Relações corporativas).

Igualmente, a elaboração da política de sustentabilidade, pressupõe uma mudança no modelo de gestão de toda a organização, devendo esta integrar os princípios da sustentabilidade, procurar gerar valor para as partes interessadas e tomar decisões moralmente éticas.

Para que se proceda a esta alteração, que deve ser progressiva e contínua, deve-se atender às 4 fases de desenvolvimento dos modelos de gestão: planeamento; organização; liderança; controlo.

Tais elementos se explicarão, detalhadamente, em seguida no presente subcapítulo (3.4.2 Implementação da gestão sustentável) e (3.4.3 Fases de desenvolvimento).

Deve tratar-se assim, de um documento escrito e definido pela gestão de topo da organização, tendo por base os elementos referidos anteriormente e deve expor o compromisso da organização com os princípios de sustentabilidade, com a prevenção de impactos negativos das instalações e atividades, bem como na maximização de impactos positivos.

A organização deve ainda comprometer-se com o melhoramento contínuo e ainda com a satisfação dos colaboradores e das partes interessadas.

Este documento deve ser comunicado e aceite por todas as partes envolvidas e deve ser traduzido em várias línguas.

A par com esta, deve-se desenvolver um Plano de Ação, que deve espelhar as prioridades e objetivos a serem alcançados pela organização, e contemplar as medidas de operacionalização a serem colocadas em prática para a concretização de cada objetivo e meta estabelecidos.

### 3.4.1 Relações Corporativas

Ao longo do presente tópico, pretende-se descrever as principais relações que devem estabelecer as empresas tanto a nível interno como externo bem como a sua importância na garantia da sustentabilidade desta.

Segundo Freeman (1984, p. 5) *cit. in* (Nascimento, Barbara F.; Wada, Elizabeth Kyoko; Rodrigues, 2017, p. 7) os *stakeholders* são “todos os indivíduos, grupo ou organizações que são afetados ou afetam outros *stakeholders* para alcançar o objetivo de uma determinada empresa”.

Consideram-se necessários, todos os *stakeholders* (grupos internos e externos), dentro de uma organização, que de alguma maneira influenciam ou são influenciados nos procedimentos e nas tomadas de decisões da empresa.

Estes, podem-se dividir em dois grandes grupos, conforme referido por (Clarkson, 1995, p. 106) *cit. in* (Nascimento, Barbara F.; Wada, Elizabeth Kyoko; Rodrigues, 2017, p. 8), nomeadamente:

- **Primários** - Aqueles cujo interesse e participação são imprescindíveis para a empresa: acionistas, investidores, funcionários, fornecedores, consumidores, governo e a comunidade;
- **Secundários** – Aqueles que não fazem parte das transações da empresa e não são de suma importância para esta, mas que podem fazer a diferença num dado momento: referindo-se assim aos media e outros grupos específicos.

Tendo por base, os dois grandes grupos nos quais se dividem os *stakeholders*, descrevem-se de seguida os mais importantes para as organizações, na Figura 13:



*Figura 13 - Stakeholders das organizações*

Fonte: Elaboração própria

Os *stakeholders* são uma das partes mais importantes de uma organização, como tal, a organização deve mantê-los sempre a par de todas as ações e objetivos que pretende atingir, para que haja também um esforço da sua parte para atingir determinadas metas.

Neste sentido, as organizações devem criar em conjunto com os seus *stakeholders* uma análise SWOT, onde serão abordadas as preocupações destes, os principais riscos ou ameaças, os principais objetivos e as oportunidades.

As organizações devem procurar estabelecer relações de mútuo benefício com todas as suas partes interessadas, procurando não só que estas acrescentem valor ao seu negócio, mas também a própria organização criar valor para os seus *stakeholders*.

Devem assim, assumir uma posição de confiança para estes, devem saber ouvir as suas necessidades, os seus objetivos e interesses, devem desenvolver trocas de ideias e interação entre estes e o processo de decisão da organização, devem promover a cooperação saudável entre todos, para assim alinhar a estratégia da organização com os ideais destes com estes interesses, garantindo uma relação duradoura a longo prazo.

Apesar de todos os grupos internos e externos serem importantes para a organização, consideram-se de maior interesse, relevo e importância, os *stakeholders* primários, por estabelecerem uma relação de maior proximidade e influência com estes.

### 3.4.2 Implementação da gestão sustentável

*A sustentabilidade tem sido considerada de grande importância para o sucesso do negócio (...) para todos os tipo de entidade, tanto as de pequeno, médio ou de grande porte como também dos diversos tipos de segmentos (...)* (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017, p. 76) estes podem e devem adotar práticas sustentáveis no seu modelo de gestão.

As empresas devem enveredar num novo modelo de gestão, sendo para isso necessário, uma mudança do paradigma empresarial. Mesmo que essa mudança, envolva um custo inicial, este deve ser visto como um investimento para o futuro, que gerará vantagens competitivas, como se pode consultar no Anexo IV – Vantagens Competitivas no Desenvolvimento Sustentável.

Trata-se de uma estratégia a médio/longo prazo, pelo que, o próprio pensamento corporativo, estimulado pelo consumismo e pelo capitalismo do rendimento a curto prazo, deve ser alterado.

Estas alterações devem ser vistas pelos gestores das empresas, como estratégias benéficas para todos, não apenas para a empresa e o seu negócio como para as gerações futuras, que serão os seus consumidores, investidores e comunidade no futuro.

Assim, no seguimento da implementação de uma gestão sustentável, o autor (Marques, 2015) considerou como principais objetivos desta, os seguintes:

- ✓ **Ecoeficiência** – uma produção baseada na redução da utilização de materiais e energia, através da implementação de medidas de reciclagem, reutilização e economia sustentável<sup>12</sup> bem como da melhoria dos processos de produção através da modernização dos recursos tecnológicos;
- ✓ **Life Cycle Assessment (LCA)** – que consiste numa inventariação que traça o impacto de um determinado produto ou serviço, através da medição do consumo dos recursos e dos resíduos produzidos por estes;
- ✓ **Gestão da cadeia de fornecedores** – assenta na escolha dos fornecedores ideais, que atendem de uma forma mais congruente os objetivos da empresa numa ótica de sustentabilidade;

---

<sup>12</sup> Assenta na utilização e reutilização eficiente dos recursos, criação de novos modelos de negócio e de processos de produção bem como a criação de sinergias entre elementos de uma mesma cadeia de valor.

- ✓ **Consciencialização dos colaboradores** – trata a implementação de uma cultura organizacional que permita a aplicação prática nos processos e atividades dos colaboradores no seu dia-a-dia;
- ✓ **Sensibilização dos stakeholders** – concerne a sensibilizar os parceiros e clientes externos sobre a importância de uma cultura organizacional baseada na sustentabilidade corporativa, onde os produtos e serviços seguem práticas sustentáveis no seu processo de produção;
- ✓ **Relatórios de Sustentabilidade Anual** – consiste numa espécie de prestação de contas à sociedade, onde a empresa deve apresentar o seu desempenho económico, social e ambiental tido ao longo do ano, bem como os objetivos e metas atingidas, às quais se propuseram.

O mesmo autor defende ainda, que esta é uma forma inteligente de pensar no negócio e na sua durabilidade, crescimento consistente e alcance de resultados a curto, médio e longo prazo.

Ainda os autores (Laasch, O & Conaway, 2018, p. 25) consideram que a gestão sustentável corporativa deve assentar, no desenvolvimento de um modelo de gestão responsável:

*“Responsible management assumes responsibility for the triple bottom line (sustainability), stakeholder value (responsability) and moral dilemmas (ethics).”*

No seu entender, as principais práticas de gestão levadas a cabo até aos dias de hoje, foram responsáveis por muitas das questões e crises que se impõe atualmente, tornando-se cada vez mais necessário alterar os modelos de gestão atuais, para modelos que deixem de ser uma fonte de problemas e passem a ser uma fonte de soluções.

Para que tal aconteça, os autores propõe que os novos modelos de gestão devem respeitar os princípios da sustentabilidade, responsabilidade e ética e estes devem incluí-los em todos os processos de gestão das organizações assim como na tomada de decisão.

Ao incluir estes elementos no processo de gestão, as organizações devem ter em conta a orientação pretendida por cada um dos três elementos da gestão responsável:

- **Sustentabilidade:** a atividade de gestão deve ser desenvolvida e conduzida no sentido de alcançar o TBL, cujo objetivo é proteger, criar e sustentar o valor social, económico e ambiental do negócio. A gestão deve promover a otimização entre os três elementos bases da sustentabilidade e atingir o equilíbrio positivo entre estes.

- **Responsabilidade:** a atividade de gestão deve promover a otimização do valor dos *stakeholders* (*Stakeholder Value* (SV)) em vez do foco na maximização do valor apenas para os *shareholders*. A prática de gestão deve envolver a otimização do SV.
- **Ética:** todas as decisões tomadas na gestão devem ser moralmente desejáveis tanto nos processos como nos resultados. As práticas de gestão devem adotar uma tomada de decisão ética e criar excelência moral em todos os processos que a compõem.

Pode-se assim concluir que uma gestão sustentável deve ter por base o equilíbrio dos domínios económicos, sociais e ambientais, enquanto deve assumir um compromisso de responsabilidade com todas as partes interessadas da organização e o seu poder de decisão deve ter por base valores éticos.

Para a implementação de uma boa gestão sustentável, parte dos gestores da organização, o desenvolvimento de um conjunto de ferramentas que possibilitem toda a organização a enveredar aos poucos e poucos nesta vertente da sustentabilidade.

### 3.4.3 Fases de Desenvolvimento

Para melhor entender, a implementação da gestão sustentável, importa explicar o processo inerente a essa, que se organiza em quatro fases, como ilustra a Figura 14, nomeadamente: planeamento; organização; liderança e controlo.

Começando pelo planeamento, pode-se dizer que este é o processo de tomada de decisão acerca dos objetivos e atividades que serão estabelecidas para o futuro da organização (Laasch, O & Conaway, 2018, p. 39).

Durante todo o processo de planeamento devem ser considerados aspetos tanto de curto como de longo prazo, com o intuito de atingir a sustentabilidade na organização.

Após o processo de planeamento, segue-se a etapa da organização, que consiste no processo de construção da estrutura, dos sistemas e da cultura necessária à implementação da estratégia global da organização.

No processo de organização, são discutidos e estipulados aspetos relacionados com a hierarquia, autoridade, posição laboral e funções. Estão igualmente incluídos neste processo, as tarefas de identificação dos canais de comunicação, a designação de tarefas, responsabilidades e ainda o estabelecimento de obrigações.



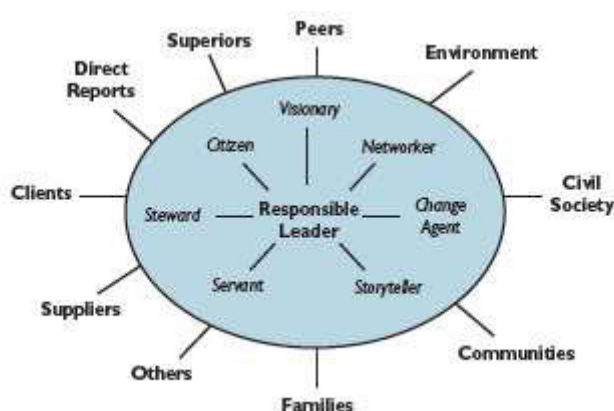
**Figura 14 - Processo de implementação da gestão sustentável**

**Fonte:** Laasch O. & Conaway, R. (2015), *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility, Ethics*, Ch. 02, p. 40, Cengage

Segue-se o processo de liderança, considerado o processo ou habilidade de influenciar outros, para atingir as metas estabelecidas a atingir pela organização.

O processo de liderança responsável é um processo multissetorial que requer habilidades sociais e flexibilidade mental, diferente do que era necessário e requerido até então, nos antigos processos de gestão e liderança (Laasch, O & Conaway, 2018, p. 44).

Na figura 15, é possível verificar-se o grupo de indivíduos que o gestor sustentável deve liderar, como explicado anteriormente, bem como os mais diversos papéis assumidos pelos gestores, podendo-se descrever como sendo: visionário; cidadão; comissário; servente; contador de histórias; agente de mudança e *networker*.



*Figura 15 - Modelo da liderança responsável*

**Fonte:** Laasch O. & Conaway, R. (2015), *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility, Ethics*, Ch. 02, p. 44, Cengage

Finalmente, segue-se a última etapa do processo de gestão responsável, isto é, o controle, que se refere ao desempenho da organização face aos indicadores estabelecidos.

O controle, no processo de gestão sustentável, revela-se mais difícil e complexo, do que no processo de gestão tradicional, uma vez que os gestores devem traduzir metas intangíveis ao nível social, ambiental e ético, em indicadores mensuráveis de performance da organização (Laasch, O & Conaway, 2018, p. 46).

Nesta etapa, independentemente dos resultados obtidos, os *standards* de desempenho devem ser revistos e redefinidos.

O controle é um processo dinâmico em andamento na gestão sustentável e deve-se tornar o seu condutor através da incorporação de padrões de desempenho periódicos, incluindo o uso de instrumentos de medição sofisticados (Laasch, O & Conaway, 2018, p. 46).



Por fim, pode-se concluir que, existem 2 importantes etapas, durante todo o processo de desenvolvimento da gestão sustentável, nomeadamente, por um lado, a liderança e por outro lado, o controlo.

A liderança das partes interessadas é o principal elemento para mobilizar a participação e consciencialização de todos, para atingir e concretizar a visão partilhada pela organização e as metas tangidas pelos gestores.

Igualmente, o controlo, permite avaliar todos os indicadores estabelecidos nos processos anteriores, verificando se estes contribuíram ou não, para o desempenho da organização e se é necessário repensar ou refazer alguma decisão ou meta estabelecida na estratégia da empresa.

### 3.5 Operacionalização e boas práticas

Uma vez apresentada toda a teoria inerente à sustentabilidade e à necessidade de implementação das boas práticas nas organizações, importa compreender, como toda a teoria pode ser operacionalizada na prática.

Sendo o objeto da presente investigação, os alojamentos turísticos, pode-se dizer que, incluindo-se estes, num setor de atividade, que se considera o motor de desenvolvimento da economia mundial, revela-se crucial que se repense a gestão destes bem como os impactos causados pela sua atividade.

Neste sentido, deve haver uma maior consciencialização, impulsionada por parte dos órgãos públicos, para esta necessidade de mudança, em todos os setores de atividade e devem igualmente desenvolver-se políticas e incentivos que influenciem as organizações a enveredarem por um novo modelo de negócios.

Tratando-se o turismo de uma atividade de pessoas, para pessoas, seria um grande erro, não considerar as pessoas e os impactos que este setor, pode gerar sobre elas, igualmente, salientar que, sendo este o principal setor de atividade a nível mundial, deve partir deste, o exemplo de uma atividade regida sob as óticas de responsabilidade, sustentabilidade e ética.

Neste sentido, passam-se a apresentar de seguida propostas de operacionalização das boas práticas e métodos de gestão, anteriormente abordados de forma teórica, a serem aplicados ao setor do turismo, mais precisamente aos alojamentos turístico, podendo também estas, serem aplicadas a qualquer organização de outro setor de atividade.

### 3.5.1 Envolvimento da gestão de topo

Na aplicabilidade da sustentabilidade, importa primeiramente referir, que a organização, como um todo, deve desenvolver uma cultura organizacional, que abranja todos os níveis hierárquicos e que reflita o compromisso que todos devem abraçar no seio desta.

Tratando-se de um compromisso que é estimulado e promovido pela gestão da organização, como tal, torna-se crucial o seu envolvimento, na aplicabilidade deste, nas restantes estruturas da organização.

Como tal, é necessário que o exemplo comece pelo topo da estrutura hierárquica, isto é, os gestores devem ser os primeiros a assumir o compromisso e a mostrarem o seu esforço em aplicar no seu dia-a-dia e em todas as suas decisões, todas as metas e objetivos estabelecidos no sentido do desenvolvimento sustentável.

Para que tal aconteça, tal como é necessário moldar os colaboradores e apostar no desenvolvimento de novas *soft* e *hard skills*, também os líderes devem desenvolver novos comportamentos e capacidades, no exercer da sua função.

Essas novas capacidades, permitirão a influencia dos demais níveis hierárquicos e possibilitarão mais facilmente, enveredar toda a organização num desenvolvimento sustentável.

No desenvolvimento sustentável, os gestores apresentam-se como os responsáveis por liderar, influenciar e consciencializar, todo o grupo de interesse da organização, isto é, não apenas a nível interno, como também a nível externo:

- **Consumidores** - devem ser liderados para parâmetros de consumo mais responsáveis;
- **Políticos** - devem ser liderados para a criação de políticas públicas para a sustentabilidade, responsabilidade e moralidade;
- **Fornecedores** - devem ser liderados para transformar as suas empresas em negócios responsáveis e alinhados com os princípios da sustentabilidade.

Para que tal aconteça, estes devem então, desenvolver um novo conjunto de competências, que devem estar divididas em 4 grandes grupos, considerados os pilares das competências: saber (competências de domínio); fazer (competências metodológicas); interagir (competências sociais) e ser (competências pessoais).

Na Tabela 1, apresentam-se algumas dessas competências, tendo em conta o nível e tipo de gestor responsável, bem como consoante o tipo de competência pretendida.

*Tabela 1 - Competências dos gestores*

Fonte: Laasch O. & Conaway, R. (2015), *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility, Ethics*, Ch. 02, p. 37, Cengage

GRUPO DE COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS GESTOR DE OPERAÇÃO	COMPETÊNCIAS GESTOR RESPONSÁVEL
DOMÍNIO (SABER)	Técnicas (conhecimento e proficiência num determinado domínio).	Domínios da gestão responsável (sustentabilidade, responsabilidade e ética); Ferramentas de gestão responsável.
METODOLÓGICAS (FAZER)	Concetual e diagnóstico (análise de situações complexas e resposta adequada a estas)	Sistemas de pensamento; Trabalho interdisciplinar; Tomada de decisão ética, sustentável e responsável;
SOCIAS (INTERAGIR)	Influência política; Comunicação; Liderança; Delegação.	Rede e comunicação dos <i>stakeholders</i> ; Mudança das capacidades da organização (liderança); Capacidades críticas;
PESSOAIS (SER)	Firmeza (resistência nas situações de carga horária e <i>stress</i> ); Eficiência; Eficácia; Lealdade (para com a organização).	Meta perspetivada; Empatia (para questões de responsabilidade e <i>stakeholders</i> ); Acolher atitudes (em direção às práticas de gestão responsável); Consciencialização de problemas; Senso de urgência; Perceção pessoal (em relação ao poder, especialmente).

Para além destas competências, importa ainda referir alguns elementos chave, para um bom envolvimento de toda a organização: comunicação, assertividade, eficácia, dinâmica, flexibilidade, planeamento, impulsionamento, inspiração e motivação.

Os gestores, devem possuir também, uma visão sistémica que ultrapasse a organização, podendo beneficiar desta forma a sociedade e o futuro da humanidade.

Pode-se concluir que, os chefes de departamento (gestores operacionais), acabam por ter um poder de maior influência junto dos colaboradores, dado a sua proximidade e por isso, devem desenvolver competências mais técnicas e mais *on-the-ground* (na operação).

Por sua vez, os gestores de topo (gestores responsáveis), que têm uma maior proximidade, com níveis hierárquicos de chefia, devem desenvolver, junto destes, capacidades de liderança organizacional, trabalho interdisciplinar, atenção e responsabilidade.

Para além disso, devem envolver toda a organização no sentido de implementação das boas práticas sustentáveis e ainda fornecer ferramentais de apoio, para essa implementação, devendo por isso ter o *know-how* dos domínios desta.

### 3.5.2 Gestão e desempenho no negócio

Neste eixo de atuação, a organização deve ter por base os dois principais elementos da sua atividade, nomeadamente a oferta e a procura.

Neste sentido, deve procurar diferenciar-se na oferta e dinamizar a procura, pois tal estratégia lhe permitirá criar atributos distintivos que a diferenciará da concorrência, cada vez maior e mais complexa atualmente.

Para o desenvolvimento de uma estratégia de diferenciação da oferta, a organização deve considerar o desenvolvimento de uma estratégia de diferenciação ao nível do produto/serviços.

Já no que toca à estratégia de dinamização da procura, esta deve procurar aumentar os proveitos da organização através dos fatores quantidade e preço.

A organização deve desenvolver uma estratégia que tenha como foco alcançar e comunicar eficazmente com os seus clientes para que assim estes percecionem o valor acrescentado da unidade e aportem valor a longo prazo para esta.

Na Figura 16, descrevem-se algumas ações de acordo com as estratégias descritas:

<b>Gestão do negócio</b>	Utilizar um software de revenue management para maximização das receitas;	Integrar a rede de Wi-fi e todo o processo de check-in com o processo digital, por forma a recolher dados e poder criar produtos mais customizados para os clientes;
	Atualização detalhada de toda a informação da unidade e dos serviços que esta disponibiliza;	Criar um <i>website</i> , com plataforma de reserva integrada;
	Integrar a rede de Wi-fi e todo o processo de check-in com o processo digital, por forma a recolher dados e poder criar produtos mais customizados para os clientes;	Desenvolver descontos reservas diretas e munir o <i>website</i> com a ferramenta de pagamento online;
	Criar pacotes especiais, para colmatar épocas de baixa procura;	Estudar as necessidades dos clientes para a criação de novas experiências ou transformação das já existentes;
	Disponibilização de produtos regionais, para degustação dos clientes;	Otimizar a experiência do cliente, através da personalização de produtos e serviço;

Figura 16 - Ações de gestão do negócio

Fonte: (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018); (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017); (B. Tourism, 2018); (Pereira, 2011); (Almeida, 2016);

### 3.5.3 Motivação e formação de colaboradores

Sabe-se que é uma condição necessária para a sustentabilidade a sua aplicação transversal a toda a organização, bem como o envolvimento e o compromisso de todos para com esta.

Assim, o envolvimento e cooperação entre toda a equipa de uma organização é fundamental para o sucesso de qualquer iniciativa relativa à sustentabilidade (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018, p.35).

Durante o processo de desenvolvimento das medidas sustentáveis de aplicação à organização e a todo o seu processo produtivo, são os colaboradores os que detêm uma relação direta com a mudança de paradigma da organização, uma vez que são estes que devem implementar todas as medidas e práticas no seu dia-a-dia no estabelecimento.

Na Tabela 2, descrevem-se os principais eixos de atuação, o envolvimento dos colaboradores com a sustentabilidade:

*Tabela 2 - Ações de envolvimento dos colaboradores na sustentabilidade*

**Fonte:** Adaptado de Manual de Sustentabilidade do Alojamento Hoteleiro; Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018, p. 35; 54-55

Envolvimento dos colaboradores com a política de sustentabilidade	
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Comunicação top-down</b> (da administração para a base): Garantir que todos os colaboradores sabem o seu papel e funções a desempenhar na organização;</li><li>• <b>Comunicação bottom-top</b> (da base para a administração): Desenvolver mecanismos de feedback entre os colaboradores e os gestores por forma a evidenciar as áreas que necessitam de melhorias a nível operacional;</li><li>• <b>Comunicação com os clientes:</b> Os colaboradores são os que mais contacto têm com os clientes, por isso mesmo, devem procurar transmitir a imagem da identidade do estabelecimento;</li><li>• <b>Ouvir os colaboradores e incentivar a sua participação nas decisões da organização são condições base para o envolvimento eficaz destes.</b></li></ul>
Formação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolver <b>mecanismos de capacitação do staff</b> para um melhor alinhamento destes com os princípios da sustentabilidade estabelecidos para a organização;</li><li>• Deve-se <b>transmitir através de formações a importância das ações</b> que estes irão implementar no seu dia-a-dia na organização;</li><li>• <b>Apostar na formação contínua</b> destes nas respetivas áreas profissionais destes, de modo a que estejam sempre a par da evolução, tendências e novos métodos de trabalho.</li></ul>

Condições e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criação de uma política de promoções, remunerações, incentivos e benéficos para os colaboradores</b>, estes devem ser incentivados tanto pelo seu trabalho individual como pelo seu desempenho coletivo e as políticas de incentivos e benefícios devem abranger também os seus familiares;</li> <li>• <b>Desenvolver procedimentos de acolhimento e integração para novos colaboradores</b>, para que rapidamente estes se alinhem com os valores, objetivos e ideais da unidade.</li> </ul>
------------------------	---

Para além disso, os alojamentos turísticos devem procurar promover o bem-estar dos seus colaboradores, bem como a melhoria da sua qualidade de vida, como tal, apresentam-se de seguida, na Figura 17, algumas ações para a motivação dos colaboradores.

Colaboradores	Criar uma newsletter interna sobre a sustentabilidade para consulta dos colaboradores, onde são descritas as medidas implementadas e por implementar e os resultados obtidos a nível económico, social e ambiental;	Criar programas de estágios prolongados para “Jovens Licenciados”, que lhes permita aceder e crescer dentro de uma cadeia hoteleira;
	Implementar placas de sinalização que promovam boas práticas em áreas-chave de passagem e contacto permanente dos colaboradores (casas de banho, corredores, cozinhas, impressoras);	Evitar a existência de trabalho infantil nas operações da empresa e de seus associados;
	Organizar atividades de team building com o objetivo de estimular o bem-estar entre as equipas, o companheirismo e o trabalho de equipa (exemplo: Caça	Efetuar avaliação de desempenho dos trabalhadores;
	Contratar pessoas com deficiências motoras ou outras limitações para as mais diversas funções da organização, promovendo a sua integração e formação contínua, demonstrando os valores moralmente corretos da organização.	Envolver os colaboradores na prevenção de acidentes e doenças profissionais;
	Disponibilização de um espaço de refeições com as dimensões adequadas, onde todos possam usufruir de uma refeição completa, equilibrada, com uma ampla oferta e variedade de pratos complementado com um espaço de refill de bebidas (exemplo: cantina com área de buffet para os colaboradores, com espaço de mensagens positivas, motivadoras e afixação dos resultados obtidos ao longo do tempo pela empresa);	Possuir acordos com os sindicatos ao nível de segurança e saúde dos colaboradores;
	Incentivar a utilização de transportes públicos locais para deslocação dos colaboradores de modo a diminuir a pegada de carbono da organização (concessão de bicicletas elétricas; descontos em passes mensais de transportes públicos; descontos em veículos com menos	Criar espaços de lazer totalmente equipados onde os colaboradores possam descansar e usufruir do seu tempo livre (exemplo: wi-fi gratuito, máquinas de jogos, máquinas de café, buffet de snacks, áreas de leitura);
		Desenvolver ações de formação para partilha de boas práticas de sustentabilidade;
		Criação de um manual de boas práticas para os colaboradores, que deve ser de consulta interna para todos (exemplo: disponibilizar nos espaços de lazer
		Criação de um manual de acolhimento a disponibilizar a cada recém contratado;
		Criar uma Política de Carreiras para estruturação do possível caminho de cada colaborador dentro da organização;
	Apostar na formação dos colaboradores para o conhecimento dos recursos culturais do Destino, para melhor informarem os clientes e aumentarem o valor da sua experiência;	

*Figura 17 - Ações de motivação dos colaboradores*

**Fonte:** (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018); (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017); (B. Tourism, 2018); (Pereira, 2011); (Almeida, 2016);

### 3.5.4 Preservação e conservação do Património Cultural

Deve haver uma relação de complementaridade entre o empreendimento turístico e o património cultural do Destino.

É da responsabilidade da organização a proteção e preservação de todos os elementos patrimoniais do destino, bem como a sua integração na própria organização através do alinhamento da identidade desta com o Destino.

A organização deve igualmente estabelecer uma participação ativa e contínua na preservação desse mesmo património, participando em atividades organizadas pelas entidades regionais de turismo ou outras ONG's e incentivando também desde a sua infraestrutura, os visitantes a visitarem, conhecerem e protegerem esse mesmo património que é identidade do Destino.

Durante o desenvolvimento da sua Política de Sustentabilidade, o empreendimento deve ter em conta 3 aspetos, cujo processo é ilustrado pela Figura 18:

- A integração cultural na realidade do Destino;
- Participação na preservação dos Recursos Culturais;
- Fomento do conhecimento por parte dos visitantes.

1. Integração cultural no Destino	2. Participação na preservação dos recursos culturais	3. Fomento do conhecimento para os visitantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeitar os critérios de classificação ou zoneamento local, bem como os requisitos para áreas protegidas ou de valor;</li> <li>• Respeitar as tipologias arquitetónicas locais a nível de conceção e de construção das suas instalações;</li> <li>• Incorporar elementos culturais ou artesanais da região na decoração interior do estabelecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa - Identificar, documentar e compilar todas as informações sobre os recursos culturais da região;</li> <li>• Planemaneto - Garantir que toda a informação recolhida enquadra-se com as prioridades da organização e estabelecer medidas de preservação dos recursos;</li> <li>• Execução - Assegurar que as medidas estabelecidas são executadas e que os recursos são preservados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispor de uma oferta gastronómica e de produtos regionais;</li> <li>• Disponibilizar informações sobre os recursos culturais mais importantes;</li> <li>• Organizar eventos que promovam tradições locais;</li> <li>• Capacitar os colaboradores com conhecimentos culturais locais.</li> </ul>

*Figura 18 - Etapas do processo de conservação dos recursos culturais*

**Fonte:** Adaptado de Manual de Sustentabilidade do Alojamento Hoteleiro; Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018, p. 43-47

Como complemento ao processo de preservação dos recursos culturais do destino, apresentam-se de seguida algumas ações práticas para a sua implementação, na Figura 19.

<b>Recursos culturais</b>	Promover e ao mesmo tempo consciencializar os visitantes para o bom tratamento e o comportamento cívico a tomar na visita a determinados monumentos;	Reuniões com os órgãos públicos locais e outros agentes do setor turístico de modo a promover a preservação dos recursos culturais;
	Disponibilizar aos visitantes painéis informativos e flyers com horários das principais atrações turísticas locais, bem como meios de transporte, apelando sempre aos que menor	Promoção de iniciativas de sinalização de monumentos;
		Limpeza e manutenção de espaços culturais;
	Desenhar um código de conduta no destino, para o visitante, disponibilizado na receção e também em formato digital;	Apoio a espetáculos culturais;
Enquadramento da unidade com as tradições locais; Criar roteiros a pontos de interesse cultural, em cooperação com as entidades regionais;		

*Figura 19 - Ações de preservação dos recursos culturais*

**Fonte:** (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018); (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017); (B. Tourism, 2018); (Pereira, 2011); (Almeida, 2016);

### 3.5.5 Desenvolvimento económico e social do Destino

Todas as ações da unidade, direta ou indiretamente, devem ser geradoras de valor económico e contribuir para o desenvolvimento do Destino e bem-estar de toda a comunidade.

Os empreendimentos turísticos, devem assim valorizar todas as instituições/organizações importantes, que compõe o ecossistema do destino e desenvolver relações com estas, no sentido de as envolver nas decisões globais da unidade e em conjunto beneficiarem a população, reduzindo assim os seus impactos negativos sobre o meio envolvente.

Deve também, apostar no investimento na região na qual esta inserida, optando por recorrer

sempre que possível à contratação de fornecedores locais bem como colaboradores da região, pois tal ação terá como consequência o aumento do rendimento disponível da comunidade local.

No sentido de aumentar o desenvolvimento económico local, deve aproveitar o rendimento gerado pelos seus investimentos no Destino, para reinvestir em infraestruturas de apoio para a comunidade, como demonstra a Figura 20.





**Figura 20 - Ciclo de geração de valor económico para a Região**

**Fonte:** Adaptado de Manual de Sustentabilidade do Alojamento Hoteleiro; Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018, p. 50-53

Apresentam-se de seguida, algumas ações a desenvolver pelo empreendimento turístico, no intuito de promover o desenvolvimento sustentável do destino, ilustradas pela Figura 21.

<b>Comunidade</b>	Favorecer compras a fornecedores locais e produtos certificados (exemplo: <i>Fair Trade</i> );	Desenvolver ações que influenciem políticas públicas a nível do desenvolvimento sustentável;
	Desenvolver mecanismos para atendimentos das reclamações locais;	Contribuir para o bem-estar da comunidade (exemplo: saúde; desporto; lazer e alimentação);
	Avaliar os impactos das operações da empresa na comunidade;	Criar estratégias de cooperação com empresas locais para o desenvolvimento sustentável do destino;
	Investir na formação académica local (apoio a escolas; instituições de formação; promover visitas de estudo);	Apoiar iniciativas de recolha de bens alimentares, vestuário e outros bens, doando sempre que possível, itens para campanhas de recolha;
	Realizar eventos locais para divulgação e promoção das tradições e dos recursos culturais;	

**Figura 21 - Ações para o desenvolvimento da comunidade e do destino**

**Fonte:** (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018); (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017); (B. Tourism, 2018); (Pereira, 2011); (Almeida, 2016);

### 3.5.6 Conservação ambiental

Conforme referido anteriormente (2.6 Impactos do Turismo), é de extrema importância reduzir os impactos negativos sob o meio ambiente, e conservá-lo a ele e aos seus recursos, que são essenciais para a sobrevivência do turismo.

A conservação ambiental engloba um conjunto de elementos-chave, que os alojamentos turísticos, devem ter em conta, nomeadamente:

1. Proteção da paisagem;
2. Proteção da biodiversidade;
3. Proteção dos solos;
4. Gestão e controlo da energia;
5. Gestão das águas;
6. Gestão e controlo dos resíduos;
7. Gestão e controlo dos consumos;
8. Gestão e controlo das emissões atmosféricas;
9. Gestão e controlo da poluição sonora;
10. Gestão e controlo da poluição luminosa.

No que refere à proteção da paisagem, importa salientar os malefícios da construção, que devido ao crescimento urbano e à pressão turística, acabam por deteriorar os solos e muitas das vezes, as construções não são feitas de acordo com os requisitos da arquitetura e geologia local, o que acaba por afetar a paisagem característica e identitária do destino.

Algumas medidas e ações a ter em conta, para combater tais situações, apresentam-se de seguida, na Figura 22.

<b>Paisagem e solos</b>	Criação e segmentação de espaços adequados para a armazenagem de produtos químicos e combustíveis, impermeabilizados e com bacias de retenção para possíveis derrames;	Evitar a descarga de dejetos ou outros produtos químicos no solo;
		Identificar e reportar terrenos abandonados;
		Plantação de vegetação adequada;
	Manter um rácio de solo ocupado/impermeabilizado vs permeável;	Enquadramento do empreendimento turístico, com a paisagem, respeitando os requisitos da arquitetura e geologia local;
	Identificação com a cultura e tradições locais, através da decoração interior do empreendimento e das cores	Elementos decorativos representantes da cultura local;

*Figura 22 - Ações para proteção da paisagem e solos*

**Fonte:** (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018); (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017); (B. Tourism, 2018); (Pereira, 2011); (Almeida, 2016);

A despreocupação perante tais situações, poderá gerar outras consequências, nomeadamente, a poluição dos recursos hídricos e a degradação dos ecossistemas naturais.

A proteção da biodiversidade, considerada como sendo “*a quantidade e variedade de organismos vivos que existem no planeta*” (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018, p. 61), é também crucial, pois constitui um meio de subsistência e sobrevivência das gerações atuais e futuras.

Assim, é de extrema importância que os empreendimentos turísticos, desenvolvam medidas e ações que promovam a proteção destes recursos, sendo que essas medidas devem ter por base a seguinte estratégia, apresentada na tabela 3:

*Tabela 3 - Estratégia de conservação da paisagem, da biodiversidade e dos solos*

**Fonte:** Adaptado de Manual de Sustentabilidade do Alojamento Hoteleiro; Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018, p. 59-63

<b>Proteção da paisagem</b>	<b>Proteção da biodiversidade</b>	<b>Proteção dos solos</b>
Conformidade com a legislação/políticas de ordenamento do território, registo de propriedade bem como licenciamento da atividade;	Levantamento da biodiversidade da região;	Implementação de medidas de prevenção de ameaças e respetivos processos de degradação dos solos;
Garantir que o parque de estacionamento se encontra discreto;	Reconhecimento do estado da biodiversidade da região (estado de conservação e potenciais ameaças);	Identificação de potenciais zonas ameaçadas no terreno do estabelecimento;
Existência de continuidade visual entre o estilo arquitetónico do estabelecimento e da paisagem circundante;	Identificação de iniciativas de conservação e seus responsáveis;	Analisar e classificar o tipo de ameaça (deslizamento de terras; acidificação; salinização; erosão; zonas contaminadas);
Utilização de materiais de construção sustentáveis, produzidos localmente com ligação à geologia local;	Apoio e participação nas iniciativas existentes na região, promovendo-as internamente para participação de todos;	Ação sobre as zonas de risco e os sítios contaminados através de medidas adequadas à sua atenuação, eliminação ou recuperação em colaboração com órgãos competentes;
Criação de espaços verdes recorrendo à utilização de plantas autóctones;		

No sentido de proteger e conservar os ecossistemas naturais, apresentam-se na Figura 23, medidas de operacionalização para os empreendimentos turísticos.

<b>Biodiversidade</b>	Cozinhar com produtos sazonais, provenientes de agricultura biológica controlada e orgânicos;	Redução da utilização de produtos nocivos, através de produtos biodegradáveis, adubos orgânicos, diminuição da utilização de inseticidas, fungicidas e herbicidas;
	Investir na formação dos seus colaboradores para os habilitar a informar os clientes sobre aspetos da biodiversidade local;	Identificar a biodiversidade local de forma a conhecer as espécies chaves da região;
	Suprimir instalações que contenham CFC, HCFC ou HFC);	Disponibilização de roteiros associadas à observação regrada e respeito pela natureza (exemplo: birdwatching; visitas a parques);
	Investir na formação dos seus colaboradores para os habilitar a informar os clientes sobre aspetos da biodiversidade local;	Apoio a uma causa ou várias na área da biodiversidade e apoiar a sua conservação (exemplo: recolha de lixo nas matas; plantação de espécies autóctones; proteção de espécies em vias de extinção);
	Criação interna de uma equipa de responsável pela promoção e apoio à conservação da biodiversidade regional;	

*Figura 23 - Ações de proteção da biodiversidade*

**Fonte:** (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018); (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017); (B. Tourism, 2018); (Pereira, 2011); (Almeida, 2016);

*"Os hotéis são os maiores consumidores de energia tanto na fase de construção dos edifícios como também por estabelecerem instalações complexas que garantem um nível multifatorial de conforto aos clientes, amenities exclusivas, comodidades e infraestruturas"* (Sunlu, 2003) *cit. in* (Almeida, 2016, p. 15).

Como tal, a diminuição dos consumos de energia através da substituição por mecanismos de poupança ou através de alternativas a esses recursos energéticos<sup>13</sup>, traduzir-se-ão em grandes avanços a nível da proteção ambiental por parte dos empreendimentos turísticos, bem como em benefícios em termos de redução de custos e vantagem competitiva na performance energética.

Em termos de valores de consumo energético, estima-se que *"cerca de 40% da energia utilizada pelos empreendimentos provém da eletricidade e os restantes 60% são provenientes de gás natural e combustíveis de óleo"*, segundo (Hertwich et. al., 2015) *cit. in* (Almeida, 2016, p. 15).

A implementação de medidas de redução de consumo de energia, traduzem-se em investimentos iniciais reduzidos, na maioria das vezes, sempre que haja um planeamento correto por trás da sua implementação.

Neste sentido, apresentam-se algumas medidas, ilustradas pela Figura 24, que se baseiam sobretudo no controlo dos consumos, não havendo necessidade de investimentos avultados.

<sup>13</sup> A consultar Anexo III – Fontes de energia alternativas.

<b>Energia</b>	Instalar temporizadores e sensores de regulação de equipamentos e luzes;	Recuperação e controlo do calor: limitar os termostatos nos quartos e áreas comuns; usar o ar exterior para refrigeração; isolar tubagens que transportam fluidos quentes/frios; desligar o aquecimento/refrigeração em áreas não ocupadas;
	Utilização de lâmpadas economizadoras: LED's; CFL's;	
	Aplicação de películas refletoras nos vidros, para controlo da temperatura;	Isolamento correcto de todo o edifício;
	Aquisição de equipamentos de eficiência energética;	
	Adoção de energias alternativas;	Recuperar energia do sistema de ventilação e climatização;
	Instalar tecnologias de switch-off;*	
	Implementar contadores para controlos selecionados;	Nas estações mais quentes, ocupar primeiro os quartos opostos ao lado mais soalheiro e na estação fria ao contrário;
	Realização de auditorias aos níveis de consumos e energias consumidas (verificação e registo aos consumos num dia normal e analisar consumos/hora, para verificar os períodos de maior consumo;	
	Manutenção preventiva das instalações elétricas e a reparação dos equipamentos sempre que necessário;	Definir e implementar objetivos de consumos/restricção de consumos, acompanhar e analisar os consumos mensalmente;
	Dar formação aos colaboradores para o bom funcionamento dos equipamentos, incentivando-os a cumprir as medidas de poupança de energia;	Informar os clientes/colaboradores sobre os objetivos de redução do consumo de energia;
Utilizar materiais de construção e isolamento térmicos específicos bem como optar por uma orientação solar adequada;	Monitorizar e controlar os gastos de energia e contabilizar as poupanças, calculando o consumo de energia por pessoa;	
	Comunicar medidas de poupança de energia nas estratégias de marketing;	

*Figura 24 - Ações de redução dos consumos energéticos*

**Fonte:** (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018); (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017); (B. Tourism, 2018); (Pereira, 2011); (Almeida, 2016);

*“Os desperdícios de água na atividade hoteleira, que resultam em grande parte da água dos banhos, cozinhas, lavandarias e instalações sanitárias, podem constituir uma das emissões mais prejudiciais de qualquer estabelecimento hoteleiro no ambiente, se não houver um tratamento de efluentes adequado” (Careto e Lima, 2006:121) cit. in (Pereira, 2011, p. 50).*

Os empreendimentos turísticos, têm a função não só de proteger e não contaminar, os recursos hídricos, através dos resíduos produzidos pela sua operação.

Devem procurar sensibilizar os colaboradores, os clientes e até mesmo a comunidade, para o uso consciente de este recurso natural.

No próprio empreendimento, devem-se desenvolver e implementar medidas de poupança de água e apostar no investimento em tecnologias, para o controlo dos fluxos hídricos, como ilustra a Figura 25.

<b>Água</b>	Instalar controladores de fluxo nas torneiras, temporizadores e sensores de movimento;	Manutenção preventiva: verificar frequentemente o funcionamento das torneiras e fazer manutenções regulares aos equipamentos;
	Fazer auditorias no sistema hidráulico para verificar perdas de água, definir objetivos de consumo, acompanhar e analisar os consumos efetuados mensalmente;	Identificar fugas ou consumos excessivos, para identificar o potencial problema e solução;
	Aquisição de equipamentos com sistema de <i>water-saving</i> (ex: máquinas de lavar roupa);	Instalar autoclismos duplos (possibilitando a meia descarga);
	Utilizar válvulas e mangueiras eficientes para sistemas de rega e optar por fontes alternativas de recolha de água (ex: recolha de água da chuva);	No caso de haver piscinas, instalar coberturas na piscina para evitar a evaporação da água quando não
	Informar os clientes/colaboradores sobre os objetivos de redução do consumo de água;	Instalar contadores em piscinas ou outras zonas de elevado consumo, para identificação de possíveis
	Substituir painéis tradicionais por painéis que não usam água;	Sensibilizar os colaboradores/clientes através de sinaléticas de apelo ao consumo comedido de água;
	Calcular o consumo de água por pessoa;	Registrar e monitorizar o uso da água e definir planos de gestão com objetivos e metas de redução e ações de racionalização;
	Reutilizar águas cinzentas que podem ser utilizadas para outros fins, como por exemplo, para rega;	Utilização de panos e mopas microfibras, bem como produtos de limpeza <i>eco-friendly</i> certificados;

*Figura 25 - Ações para poupança da água*

**Fonte:** (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018); (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017); (B. Tourism, 2018); (Pereira, 2011); (Almeida, 2016);

Estes investimentos são reduzidos, e é possível obter o seu retorno, num prazo de até três anos, dependendo do tipo de empreendimento turístico e dos seus equipamentos.

*“Para além do consumo de água, de energia e de outros recursos, os turistas são responsáveis pela geração de grande quantidade de resíduos, numa média diária por pessoa de 1 kg de resíduos sólidos”* (UNEP cit. in Flavin et al. cit. in Careto e Lima, 2006:128) cit. in (Pereira, 2011, p. 51).

Os empreendimentos turísticos geram também, através da sua operação uma grande quantidade de resíduos, que se não forem devidamente tratados, podem transformar-se em fontes de contaminação das águas, dos solos, dos ecossistemas locais e até mesmo da saúde pública.

Esses resíduos podem resultar tanto de *“desperdícios de materiais de construção, excedentes das cozinhas, objetos de vidro, metal, plástico, cartão, papel e espuma, lixo indiferenciado (lenços de papel e pontas de cigarro) e materiais tóxicos (restos de produtos químicos das embalagens de produtos de limpeza<sup>14</sup>)”*, segundo (Twinshare cit. in Careto e Lima, 2006) cit. in (Pereira, 2011, p. 52).

Pode-se ainda diferenciar um novo tipo de desperdício, o designado *“E-waste”* derivado de materiais eletrónicos (computadores, telemóveis, faxes e fotocopiadoras), que se revelam perigosos pelos elevados níveis de metais pesados (chumbo, mercúrio e arsénico).

<sup>14</sup> A consultar Anexo IV – Lista negra de produtos de limpeza.

Uma das principais medidas associada aos desperdícios, e extremamente importante, é o conceito dos 3 R's (Reduzir, Reutilizar e Reciclar), que ainda se revela um desafio nos dias de hoje, para muitos empreendimentos turísticos.

Para além da reciclagem é ainda possível implementar pequenas medidas, apresentadas de seguida pela Figura 26, de senso comum, que não envolvem necessariamente um investimento em novas tecnologias de ponta, mas sim o compromisso, motivação e consciencialização de todos os intervenientes para a sua implementação diária.

<b>Resíduos</b>	Implementar a prática de reciclagem;	Utilizar baterias recarregáveis sem mercúrio;
	Optar por produtos sem embalagem;	Optar pela utilização de têxtil em vez de papel (ex: guardanapos; toalhas; panos);
	Fazer a triagem e separação dos resíduos por tipo;	Reduzir ao máximo o uso de papel;
	Evitar o uso de saco de plásticos e incitar a mesma prática por parte dos seus colaboradores, fornecedores e população;	Utilizar toalhas de pano ou secadores de mãos nas casas de banho;
	Optar por contentores do lixo com tampas adequadas a cada tipo de resíduo, em vez de sacos de plástico;	Limitar a utilização de embalagens não reutilizáveis para o aprovisionamento do hotel e de embalagens individuais dos produtos de higiene dos quartos;
	Garantir locais de armazenagem de resíduos resguardados e protegidos, impermeabilizados e arejados;	Repor itens descartáveis por reutilizáveis (ex: shampoos; sabonetes recarregáveis; etc);
	Reutilizar os caixotes e paletes dos fornecedores para reutilização nos próximos pedidos;	Reutilizar embalagens do dia-a-dia do hotel (ex: embalagens; garrafas; copos);
	Reutilizar sobras de comida ou doar a comida (ex: desenvolver novos pratos com os restos de outras comidas; refood; doar a instituições de cariz social; oferecer aos colaboradores uma quantidade por dia);	Reutilizar têxteis que não sejam possíveis apresentar ao cliente (ex: sacos para lavandaria e outros
	Comprar material reciclado;	Doar os bens supérfluos/usados a instituições de
	Utilização de resíduos orgânicos incluindo comida e cortes de relva, para práticas de compostagem e criação de adubos orgânicos;	Reutilizar blocos de notas, lápis, canetas e outros materiais de escritório, utilizados em reuniões (ex: para o dia-a-dia dos colaboradores);
	Gerir e controlar as quantidades de resíduos gerados por tipo e definir objetivos e metas de redução e ações associadas;	Analisar oportunidades de cooperar com outras empresas para reduzir custos de transporte;
	Compras a granel de modo a reduzir custos de embalagem e transporte de mercadorias;	Reduzir os resíduos de escritório (ex: papel reciclado; impressão dupla face);
		Descarte adequado de todos os resíduos que não possam ser reutilizados ou reciclados;
		Informar os colaboradores dos objetivos de redução de resíduos, incentivando-os à reciclagem;

*Figura 26 - Ações para redução dos resíduos*

**Fonte:** (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018); (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017); (B. Tourism, 2018); (Pereira, 2011); (Almeida, 2016);

A implementação destas ações traduzir-se-á, na melhoria da eficiência no consumo de recursos, o que irá potenciar a poupança de energia, a diminuição das emissões de carbono e claro, dos custos.

Importa também ressaltar a importância do consumo excessivo praticado nos empreendimentos turísticos, de materiais que são prejudiciais ao ambiente ou que o seu consumo se revela prejudicial pelo uso de recursos que tem implícito. Alguns exemplos são: detergentes, fertilizantes, produtos alimentares e papel.

Os alojamentos turísticos, devem assim reunir esforços, no sentido de implementar uma monitorização constante dos consumos praticados por estes, e desenvolver medidas que o diminuam, como se sugere na Figura 27.

<b>Consumos</b>	Listar os fornecedores e verificar a origem dos produtos, selecionando os que primordiam as práticas ambientais e sustentáveis;	Criar um mecanismo de controlo de consumos, para perceber o impacto das medidas de redução de consumos;
	Identificar os padrões de consumo mínimo indispensáveis em algumas operações (ex: produtos em ações de limpeza ou manutenção);	Padronizar através de formação/sensibilização e monitorização os consumos mínimos;
		Escolher alternativas mais ecológicas aos produtos químicos (ex: produtos de limpeza biodegradáveis) e utilização de sal na desinfeção da piscina em alternativa ao cloro;

*Figura 27 - Ações para redução de consumos*

**Fonte:** (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018); (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017); (B. Tourism, 2018); (Pereira, 2011); (Almeida, 2016);

Finalmente, no que se refere às emissões atmosféricas, sabe-se que, o setor turístico é responsável por cerca de 8% destas, em termos globais.

Os principais responsáveis pelas emissões atmosféricas dentro dos empreendimentos, são as caldeiras, no entanto, é também possível, associar as emissões causadas pelo tráfico terrestre dos turistas e dos transportes dos fornecedores, colaboradores e de outros associados à operação destes, bem como, os sistemas de ar condicionado anteriores ao ano de 2000.

A emissão destes gases é nociva e contribui negativamente para a saúde pública, dentro e fora dos empreendimentos turísticos, bem como contribui para a destruição da camada de ozono.

A maneira mais eficaz de reduzir as emissões de CO<sub>2</sub> é reduzir o consumo de combustíveis fósseis, no entanto, existem ainda outras ações e práticas que podem ser implementadas, no sentido de reduzir a sua pegada carbónica, apresentadas pela Figura 28.

<b>Emissões Atmosféricas</b>	Rever e manter operacionais as caldeiras e equipamentos de refrigeração;	Substituir aquecedores a óleo por outros a gás natural;
	Mudar regularmente os filtros do Ar Condicionado;	Disponibilizar serviços de compensação de emissões às deslocações dos hóspedes;
	Solicitar aos fornecedores para desligar os motores dos veículos durante as descargas no hotel;	Escolher carros com tecnologia ecológica para serviços;
	Substituir sistemas de refrigeração e ar condicionado que contenham CFC's por outras alternativas para a camada de ozono;	Sensibilizar os colaboradores e clientes para utilização de transportes ecológicos;
	Ter um sistema de ventilação de alta eficiência;	Fazer o inventário das emissões de carbono da unidade hoteleira e estabelecer metas de redução;
	Escolher produtos de limpeza biodegradáveis e que não sejam solventes;	Criar zonas de não fumadores em áreas públicas;
	Fazer análises reguladores à qualidade do ar interior e à presença da bactéria <i>legionella</i> em torres de refrigeração;	Limitar o uso de aerossóis e caso se recorra aos mesmos, validar que estes não afetam a camada de ozono;
		Não misturar produtos de limpeza;

*Figura 28 - Ações para diminuição da pegada carbónica*

**Fonte:** (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018); (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017); (B. Tourism, 2018); (Pereira, 2011); (Almeida, 2016);



Também o ruído e a iluminação, podem considerar-se um tipo de poluição, que acaba por comprometer a qualidade de vida das pessoas.

Neste sentido, os empreendimentos turísticos devem desenvolver uma rotina diária de monitorização do ruído produzido pelas suas operações, garantindo que estes estejam dentro dos limites sonoros estabelecidos por lei.

Quanto à iluminação, devem procurar evitar luzes ligadas no exterior em zonas onde circulem pessoas frequentemente, utilizar lâmpadas com direção de cima para baixo e ainda controlar a colocação de painéis publicitários luminosos.

### 3.5.7 Satisfação do cliente

O cliente é o elemento mais importante de todo o serviço, associado aos empreendimentos turísticos, pois sem ele não seria possível a continuidade deste serviço.

Como tal, os estabelecimentos devem garantir a sua satisfação, segurança e bem-estar desde o momento da sua entrada no estabelecimento até ao momento da sua partida.

Para além disso, como um princípio de sustentabilidade e também uma responsabilidade moralmente ética do empreendimento, este deve garantir a acessibilidade de todos os potenciais clientes, não descurando as pessoas com necessidades especiais.

Deve por isso, estar em consonância com a legislação universal de acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida e deve estar munida e preparada com mecanismos de apoio a estes potenciais clientes.

Em seguida, apresentam-se algumas propostas de ações a implementar, por forma a garantir a satisfação dos clientes e a boa experiência durante a sua estadia, na Figura 29.

<b>Satisfação do cliente</b>	Criar um protocolo pormenorizado onde se detalham os vários procedimentos a adotar nos vários processos de serviço/atendimento do cliente;	Dar formação aos colaboradores para que sigam as regras do protocolo e realizar reuniões para validar e melhorar o mesmo;
	Identificar e disponibilizar meios de respostas a qualquer tipo de falha de equipamentos/higiene indicada pelos clientes;	Fazer controlos periódicos de modo a identificar possíveis falhas nos vários equipamentos;
	Ter disponíveis os meios para os clientes poderem fazer reclamações e reportarem às entidades;	Desenvolver mecanismos de recolhe de feedback que estejam incluídos no protocolo;
	Garantir o acesso a água potável no hotel;	Agendar reuniões lideradas pela equipa de gestão onde se analisará o feedback fornecido pelos clientes e são recolhidas sugestões para melhoria por parte dos colaboradores;
	Certificação de que as várias medidas de higiene referentes às regras de segurança e higiene no trabalho são cumpridas;	As piscinas devem ser de fácil acesso e a água deverá ser alvo de tratamento e monitorização constante;
	Garantir a segurança nos quartos através da tecnologia <i>Keycard Lock</i> ;	Manter as vias de evacuação do plano de emergência sempre desimpedidas e monitorar este aspeto regularmente;
	Instalar equipamentos de combate a incêndio e inundações devidamente operacionais e testados periodicamente;	Instalar sistemas de alarmes funcionais;
	Definir um Plano de Emergência que contemple sinalização para utilização em caso de incidente e instrução do Staff acerca de como agir em caso de incidente;	Disponibilizar aos clientes informação sobre o Plano de Emergência e sobre as medidas de combate a incêndios ou outras emergências e atitudes a tomar;
	Definir um Plano de Gestão de Risco em colaboração com a proteção civil para articulação de ações em caso de intempéries, catástrofes, acidentes etc.;	Testar regularmente o Plano de Emergência e verificar a funcionalidade do equipamento;
	Atribuir a responsabilidade de receber e providenciar informações a colaboradores capacitados para tal;	Permitir o acesso a cães-guias no estabelecimento;
	Garantir a acessibilidade a todos os hóspedes com mobilidade reduzida, deficiências motoras ou incapacitados de acordo com as legislações em vigor;	Disponibilização de sinais indicativos e de condução aos espaços e valências apropriadas para pessoas com limitações;
		Disponibilizar informação em formatos que sejam perceptíveis perante as várias limitações;

*Figura 29 - Ações para aumento da satisfação do cliente*

**Fonte:** (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018); (Velo, Christiane Carvalho; Agostinho, 2017); (B. Tourism, 2018); (Pereira, 2011); (Almeida, 2016);

### 3.7 Conclusão

A sustentabilidade é um tema em voga dos dias que correm, uma vez que, cada dia mais, nasce uma maior preocupação por parte dos consumidores e também de algumas empresas, face às alterações climáticas e ao impacto gerado pela sua atividade no meio ambiente e nas comunidades.

Como tal, todas as organizações devem ser sensibilizadas e consciencializadas dos seus impactos e devem tomar medidas de prevenção e atuação, a nível operacional e estratégico, de modo a combater esta tendência de degradação.

Devem assim, procurar implementar um novo método de gestão e a sua atividade deve ter por base um desenvolvimento sustentável, enquanto devem assumir um compromisso de responsabilidade, com todas as partes interessadas da organização.

Este novo modelo de desenvolvimento, deve decorrer de um planeamento e organização constante, por parte da gestão de topo, traduzido em práticas e ações estratégicas, com base nos princípios da sustentabilidade

É também crucial a colaboração, intervenção e comunicação entre todos os departamentos da organização, bem como, com todos os *stakeholders*, no sentido de se estabelecer uma meta comum.

Pode-se assim concluir, que as organizações podem revelar-se, excelentes órgãos de difusão e de consciencialização, alertando, para a importância de preservação, proteção e respeito pelo meio ambiente e os recursos que este tem à disposição.

Poderão até mesmo, revelar-se um meio de pressão política, influenciando os órgãos governamentais a desenvolver políticas de sustentabilidade, responsabilidade e ética.

Posto isto, pode-se concluir que o desenvolvimento sustentável, não é composto apenas por uma gestão sustentável, mas sim pelo conjunto de instrumentos, práticas e ações referidos e apresentados ao longo do presente capítulo, que devem estar devidamente definidos, estruturados, organizados e documentados.

## 4. Certificação

### 4.1 Introdução

No presente capítulo pretende-se abordar o conceito de certificação, quais os seus benefícios e limitações, entender as tipologias existentes e finalmente analisar criticamente como proceder à escolha de um programa de certificação ideal.

Apresenta-se dividido em 3 grandes partes, nomeadamente, a primeira refere-se ao conceito e abordagens à certificação, bem como a sua importância e relevância na sustentabilidade e na indústria turística (4.2 Abordagens à certificação). Ainda na primeira parte é possível analisar os benefícios gerados pela certificação de um modo geral a uma organização e ainda de forma individual por tipo de *stakeholder* (4.2.1 Benefícios da certificação).

De seguida, numa segunda parte, pretende-se apresentar as tipologias de programas de certificação existentes, quais as suas características e ainda como funciona um programa de certificação (4.3 Programas e tipos de certificação). Ainda no mesmo tópico, apresentam-se 3 tipos de programas de certificação diferentes, com base nos princípios de sustentabilidade e com diferentes níveis de alcance (4.3.1 *Biosphere Responsible Tourism* (ITR); 4.3.2 *Green Key* - Certificação ambiental; 4.3.3 *Travelife Standards* para acomodações e hotéis).

Por fim, numa terceira parte, pretende-se abordar quais os indicadores de relevância a ter em conta na escolha do programa de certificação ideal, pretendendo orientar melhor todas as organizações que o pretendam, mas que não tenham certeza do tipo de certificação a escolher. Com base nos indicadores que se irão apresentar, far-se-á uma tabela de comparação com os programas de certificação abordados no ponto (4.2 Programas e tipos de certificação) procurando exemplificar um método de escolha pelo programa de certificação ideal (4.4 Análise das características dos programas de certificação). Finalmente, terminar-se-á o capítulo com a apresentação das limitações que afetam os programas de certificação e levam à pouca receptividade das empresas em enveredar nestes (4.4.1 Limitações da certificação).

### 4.2 Abordagens à certificação

O marketing do compromisso assumido pela organização, quanto ao desenvolvimento sustentável, as metas e objetivos estabelecidos, devem ser comunicados exaustivamente, por forma a criar vantagem competitiva face ao mercado.

Como afirma o autor Sloan *et. all.* (2009) *cit. in* (Pereira, 2011, p. 55), “*um fator importante que permite a diferenciação entre hotéis (e restaurantes) é a forma como comunicam o seu compromisso a nível do ambiente*”.

A certificação é uma das formas mais eficazes de comunicar o seu compromisso com a sustentabilidade, uma vez que, se trata do procedimento voluntário através do qual, uma entidade certificadora exterior à organização, comprova que um sistema, produto ou serviço está em conformidade, com os pré-requisitos estabelecidos por essa entidade (Pereira, 2011, p. 55).

Através da certificação, a organização será galardoada com um prémio/rótulo, que a identificará num novo segmento de mercado, bem como, a posicionará competitivamente no mercado.

Trata-se de um instrumento que incentiva a competitividade, marca a diferenciação e estabelece um determinado grau de confiança com os consumidores, transmitindo a estes o esforço feito por uma entidade em alcançar um determinado nível de qualidade (Pereira, 2011, p. 55).

De acordo com a (GSTC, 2017) a certificação define-se como uma avaliação voluntária de terceiros, por meio de uma auditoria, de uma empresa ou destino turístico para conformidade com um padrão.

No entanto, nem todas as certificações são consideradas fidedignas uma vez que existem cada vez mais rótulos ecológicos e certificações.

Neste sentido, as organizações bem como os hóspedes, devem valorizar todas as entidades que são acreditadas por entidades públicas que regem a atividade turística a nível mundial, nomeadamente: *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC), UNWTO e ECOTRANS (*European Network for sustainable tourism development*).

Por fim, estudos da UNEP e da OMT afirmam que a certificação e as etiquetas ecológicas podem ser uma ferramenta valiosa para o turismo sustentável, pois apresentam um elevado potencial para mover a indústria em direção à sustentabilidade (WTO, 2002) *cit. in* (Patacho, 2010, p. 15).

#### 4.2.1 Benefícios da certificação

As organizações devem sempre procurar certificar os seus produtos e serviços, principalmente no âmbito turístico, o que suscita um maior interesse por parte dos consumidores, em experimentar serviços diferentes e conscientes, bem como, o reconhecimento da marca é maior e a reputação é mais estável e expandida.

Assim, algumas das vantagens a retirar da certificação são as seguintes:

- ✓ Conformidade com os mais altos padrões sociais e ambientais;
- ✓ Maior credibilidade do estabelecimento, do serviço e do produto;
- ✓ Aumento da procura e da visibilidade por parte de consumidores consciencializados e que procuram alternativas ao turismo de massas;
- ✓ Inclusão da unidade em plataformas alternativas como: *BookDiferent*; GSTC;
- ✓ Impacto positivo no mercado e no destino;
- ✓ Melhoria da imagem da unidade;
- ✓ Maior reputação e reconhecimento a nível internacional;
- ✓ Contributo para influenciar os seus concorrentes a adotar um comportamento mais sustentável e consumo mais consciente.

Para além das vantagens apresentadas anteriormente, o autor Hamele (2001) *cit. in* (Pereira, 2011, p. 56) considerou ainda um conjunto de benefícios associados também à adoção da certificação:

- Serve de base, para que as empresas turísticas, consigam identificar as questões ambientais mais importantes e contribuam, para a implementação das melhores soluções eco eficientes e na monitorização do seu desempenho;
- É um fator importante para a redução dos custos operacionais relativamente ao consumo de recursos, tais como a água e a energia, bem como ferramentas de marketing;
- Constitui um fator de decisão na escolha de produtos turísticos, dado que fornece aos clientes informações úteis relativamente ao desempenho da empresa;
- Incentiva o aumento da consciência ambiental entre todos os atores no desenvolvimento da atividade turística;

Pode-se também considerar como um benefício, o facto de as entidades certificadoras fornecerem para o processo de certificação, um conjunto de ferramentas e práticas que a organização deve seguir, e tal, acaba por ajudar as organizações a melhor construírem a sua política de sustentabilidade sem recorrer a investimentos avultados, sempre e quando, os padrões e critérios de certificação tenham por base os princípios da sustentabilidade.

Tal como acontece com a sustentabilidade, também no processo de certificação, a organização deve ter em conta os benefícios gerados para todos os *stakeholders*, nomeadamente: para a organização, para a comunidade local, para os consumidores e para o governo.

Na tabela 4 apresentam-se alguns dos benefícios que a certificação pode gerar para os *stakeholders* das organizações.

*Tabela 4 - Benefícios da certificação por tipo de stakeholder*

Fonte: Adaptado de (Patacho, 2010, p. 15-17)

<b>Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciação dos produtos;</li> <li>• Aumento da reputação e reconhecimento;</li> <li>• Aumento dos rendimentos;</li> <li>• Compromisso dos colaboradores;</li> <li>• Melhoria no serviço e atenção ao cliente;</li> <li>• Aumento das ações de <i>marketing</i> e das vantagens competitivas.</li> </ul>
<b>Consumidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento e escolha por produtos ou serviços ambientalmente e socialmente responsáveis;</li> <li>• Aumento do conhecimento e reconhecimento de boas práticas e de atividades responsáveis;</li> <li>• Contribuição para a divulgação e educação dos turistas, alertando-as para as questões ambientais e sociais.</li> </ul>
<b>Comunidade local e ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteção das áreas naturais e culturais;</li> <li>• Criação de postos de trabalho;</li> <li>• Investimento e desenvolvimento de infraestruturas locais;</li> <li>• Envolvimento da população local;</li> <li>• Promoção de um consumo mais consciente.</li> </ul>
<b>Governo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuda a proteger nichos de mercado;</li> <li>• Eleva os standards da indústria em termos de saúde, ambiente e estabilidade social;</li> <li>• Diminui os custos de regulamentação e proteção;</li> <li>• Redução da pobreza em áreas rurais e menos desenvolvidas.</li> </ul>

As organizações que enveredem por uma política de sustentabilidade devem procurar certificar-se, conseguindo assim complementar as suas ações e a sua comunicação dos resultados sustentáveis, com a adoção de um logótipo.

### 4.3 Programas e tipos de Certificação

*“Os programas de certificação têm como objetivo orientar o consumidor na escolha de produtos com diferencial ambiental e social, entre outros, bem como motivar empresas a atingir, com responsabilidade, a eficiência de produtos e serviços (...) mediante o cumprimento de normas e padrões pré-estabelecidos. Em retorno essas empresas certificadas adquirem maior competitividade no mercado por estarem associadas ao selo certificador, obtêm economia nos custos de produção e gestão, maior qualidade nos produtos e serviços, maior aceitabilidade por parte do consumidor e a abertura de mercados internacionais”* Salazar (2001:29) cit. in (Zambonim, 2002, p. 53).

Cada programa de certificação tem a sua área e nível de abrangência, podendo ser de âmbito regional, nacional e internacional, de abrangência social, económica ou ambiental e ainda se é indicada para um determinado setor (ex: organizações e empresas turísticas) ou se abrange vários setores de atividade (ex: destinos turísticos; organizações turísticas, etc).

De um modo geral, os programas de certificação são pagos, ou envolvem o pagamento de uma taxa anual e baseiam-se num conjunto de critérios que devem ser cumpridos para a aquisição do selo de certificação.

Esses critérios serão avaliados posteriormente, sendo que cada programa poderá optar pelo tipo de avaliação a implementar, nomeadamente:

- **Avaliação por processo** – o programa considera apenas a implementação e incorporação dos critérios e não os resultados efetivos da operação da organização;
- **Avaliação por desempenho** – procura saber se a organização implementou e cumpriu com os indicadores de desempenho, estipulados pelo programa, através da avaliação de normas externas mensuráveis pré-estabelecidas pelos indicadores;
- **Avaliação mista** – trata-se de um método de avaliação que inclui os dois métodos de avaliação anteriores, ou seja, o cumprimento processual de todos os critérios e o cumprimento das normas estabelecidas pelos indicadores de desempenho.

A aceitação das partes interessadas é crucial para a divulgação de uma mensagem clara e em uníssono, de que a organização foi certificada tendo em conta o seu comportamento e cumprimento desses requisitos.

Em seguida, apresentam-se alguns programas de certificação, que são reconhecidos pela adoção de padrões e critérios de certificação, que têm por base os princípios mundiais da sustentabilidade<sup>15</sup>.

Dentro dos que se destacam de seguida, alguns apenas atuam ao nível da certificação ambiental, sendo que a maioria atua na certificação sustentável:

- *Biosphere Responsible Tourism (ITR)*;
- *EarthCheck Company Standard e EarthCheck Evaluate Standard*;
- *GreenKey* – Certificação ambiental;
- *The Long Run (Global Ecosphere Retreats)*;

---

<sup>15</sup> Os 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, a Carta Mundial para o Turismo Sustentável e ainda os princípios da Declaração Agenda 21.



- *Green Globe;*
- *Green Growth 2050;*
- *Green Tourism Active;*
- *Hostelling International's Quality and Sustainability Standard;*
- *Rainforest Alliance standard for tourism operations;*
- *Sustainable Tourism Eco-Certification Program (STEP);*
- *TourCert Standard for Tour Operators;*
- *Travelife Standard* – para Hotéis e Acomodações e ainda para Operadores Turísticos e Agências de Viagem;
- Critérios *GSTC* – para a indústria (hotéis; operadores turísticos e agências de viagem) e para os destinos turísticos;
- Rótulo Ecológico – certificação ambiental;
- *Green Globe 21* - certificação ambiental;
- *Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)* – certificação ambiental;
- Norma ISO 14001 – certificação ambiental.

Por forma a dar a conhecer a composição de um programa de certificação, a sua abrangência e processo de certificação, em seguida passam-se a apresentar 3 exemplos de programas de certificação

Assim passa-se a analisar, respetivamente, um programa de certificação sustentável assente no TBL da sustentabilidade, um programa de certificação ambiental assente no valor da sustentabilidade aplicada ao meio ambiente e por fim um programa de certificação sustentável apenas assente no pilar social e ambiental da sustentabilidade.

#### 4.3.1 *Biosphere Responsible Tourism (IRT)*

Trata-se de um sistema de certificação privado promovido pelo Instituto de Turismo Responsável (IRT)<sup>16</sup>, de cariz voluntário e independente que procura promover o desenvolvimento sustentável e a melhoria contínua, tendo por base os princípios da sustentabilidade.



**BIOSPHERE**

*Figura 30 - Logótipo  
Certificação  
Biosphere  
Responsible Tourism*

**Fonte:**

[https://www.responsibleto  
urisminstitute.com/en](https://www.responsibleto<br/>urisminstitute.com/en)

A figura 30 apresenta o logótipo deste programa de certificação.

Dispõe de vários tipos de certificação, adequados a vários tipos de empresas, sendo que cada certificação bem como os *standards* e requisitos exigidos pela entidade, adequam-se a cada tipo de negócio.

Importa referir que os requisitos *standards biosphere* se encontram alinhados com os 17 ODS.

Abordando a certificação *Biosphere Hotels*, pode-se dizer que esta foi concebida para ajudar hotéis e outras tipologias de alojamento turístico a cumprir com os requisitos internacionais da sustentabilidade, cada vez mais exigidos atualmente.

O processo de certificação exige o cumprimento de um conjunto de requisitos<sup>17</sup>, que se explicam detalhadamente, no Anexo V – *Standards* de Certificação *Biosphere Responsible Tourism* (ITR).

Em contrapartida, é oferecida à organização certificada a oportunidade de criar produtos e serviços, no âmbito de um novo modelo de turismo responsável, com o propósito de satisfazer as necessidades atuais e futuras das gerações.

Traz o cumprimento de todos os requisitos, é feita uma auditoria externa à organização, feita por auditores certificados do Instituto de Turismo Responsável, com o intuito de comprovar, o cumprimento de todos os requisitos, sendo posteriormente emitido o certificado.

Por último, a estas organizações, a entidade oferece a oportunidade de se posicionarem num novo segmento de mercado, divulgando-as nas mais alternativas plataformas de reserva<sup>18</sup>, e, disponibilizando também, guias e ferramentas para apoio na diminuição dos consumos e custos.

---

<sup>16</sup> Organização internacional que promove o turismo responsável e sustentável há mais de 20 anos, tendo estado na base da sua criação, um memorandum de entendimento com a UNESCO e com a UNWTO.

<sup>17</sup> Podem dividir-se em critérios obrigatórios ou facultativos, sendo que os obrigatórios devem ser cumpridos a 100% e os facultativos, de cumprimento a longo prazo.

#### 4.3.2 Programa *Green Key* – Certificação ambiental

A Fundação para a Educação Ambiental (*Foundation for Environmental Education – FEE*)<sup>19</sup> é a responsável pela criação do programa *Green Key*, que conta já com 20 anos de história na promoção do turismo sustentável em empreendimentos turísticos.



*Figura 31 - Logótipo programa "Green Key"*

O seu logótipo apresenta-se ilustrado pela figura 31.

O programa *Green Key* trata-se de um galardão internacional, que promove o Turismo Sustentável, e também, “*é um programa de educação ambiental, (...) que acolhe na sua rede estruturas turísticas que visem uma gestão e utilização mais sustentável em cada estabelecimento, procurando incentivar a mudança de comportamentos a nível da gestão e da utilização dos recursos turísticos de cada região, como meio do seus desenvolvimento*” Associação de Hotelaria de Portugal (2009) *cit. in* (Pereira, 2011). O seu programa destina-se somente a empreendimentos turísticos, alojamento local, parques de campismo e restaurantes, tendo como principais eixos de atuação o ambiente e a economia.

Fonte: <https://www.greenkey.global/>

Para a obtenção de um rótulo ecológico *Green Key*, deve-se deter no mínimo 15 unidades de alojamento e posteriormente submeter-se a um programa composto por várias etapas.

A primeira delas é o cumprimento de um conjunto de requisitos<sup>20</sup> baseados nos 13 Critérios *Green Key*, que se apresentam mais em detalhe, no Anexo VI – 13 Critérios *Green Key* para empreendimentos turísticos. Por fim, importa referir que, a cada 6 meses é feita uma auditoria de acompanhamento da unidade, por parte da equipa de



*Figura 32 - Logótipo Travelife Gold Certification*

auditores *Green Key*.

Fonte:

[https://travelife.info/index\\_new.php?menu=home&lang=pt](https://travelife.info/index_new.php?menu=home&lang=pt)

<sup>18</sup> TUI, DER Touristik, Air Transat, Book Greener, Travganic, Green Hotel World, Kuoni, Glooby, Sustainable visit, rewe group, HRS, International Trade Center, Travelocity, Bookdifferent, Sabre Holdings, ITS, Jahn Reisen e Tjaereborg.

<sup>19</sup> A fundação tem sede na Dinamarca, onde foi criado o programa *Green Key* em 1994.

<sup>20</sup> Podem dividir-se em obrigatórios ou guias, sendo que os primeiros devem-se cumprir na totalidade e os guias, utilizados como melhoria contínua.

### 4.3.3 *Travelife Standards* para hotéis e acomodações

O programa de certificação foi criado em 2007, em resposta a uma crescente necessidade a nível global, das empresas desenvolverem um papel mais pró-ativo na sua forma de operar, enveredando por uma atuação, que apelasse a uma maior conservação dos recursos tendo em conta as alterações climáticas.

O seu logótipo é ilustrado pela figura 32.

Trata-se de um sistema cujo objetivo é apoiar determinada empresa, através de conhecimento e ferramentas para melhorar o seu desenvolvimento sustentável.

Este, aposta na certificação exclusiva de empresas turística<sup>21</sup> tendo como eixo de atuação, a sociedade e o ambiente.

Os *standards* definidos por esta dividem-se em duas grandes premissas:

- a sustentabilidade, tendo por base os critérios e o reconhecimento GSTC;
- a responsabilidade social tendo por base os critérios da norma internacional ISO 26000.

Estes *standards*, explicam-se mais detalhadamente, no Anexo VII – Critérios de certificação *Travelife Gold Certification*, sendo estes diferentes, consoante a dimensão da unidade em questão.

O processo de certificação tem uma duração de entre 3 a 6 meses, sendo agendada uma auditoria externa, a ser realizada por um auditor independente da marca.

Este processo difere consoante o tipo de empreendimento turístico (PME's; Microempresas; Grandes empresas ou cadeias hoteleiras).

Finalizada a auditoria, o auditor submete um relatório à equipa *Travelife* que irá verificar cada *standard*, em comparação ao desempenho do empreendimento e posteriormente serão comunicadas a este, quais as melhorias a serem efetuadas, sendo dado um período máximo de 6 meses, para a implementação dessas melhorias.

Finalmente, se forem apresentadas mais de 40 melhorias, automaticamente o empreendimento não passou na certificação e terá de voltar a pagar por uma nova auditoria.

---

<sup>21</sup> Empreendimentos turísticos; Operadores turísticos; Agências de Viagem e Destinos turísticos

#### 4.4 Análise das características dos programas de certificação

De um modo geral, os programas de certificação são apresentados como ferramentas, que procuram incentivar, o desenvolvimento sustentável dos negócios, pelo que a adoção de uma certificação poderá trazer inúmeros benefícios para a organização e para todos as suas partes interessadas.

No entanto, nem todos as organizações encaram a certificação desta forma e apesar da existência de um sem fim de programas de certificação, adequados a vários setores de atividade e níveis de abrangência (social, económico e ambiental), nota-se ainda uma certa incerteza na sua adesão, principalmente por parte de organizações da indústria turística.

Tal incerteza, poderá justificar-se por vários aspetos, sendo que alguns deles são: o preço; a falta de conhecimento sobre o melhor tipo de certificação; indecisão no momento da escolha do programa mais adequado à organização; os requisitos obrigatórios que podem não ser adequados para a organização e ainda se pode incluir como outro aspeto, o seu nível de abrangência e reconhecimento.

Assim e tal como já explicado anteriormente, os programas de certificação, devem ser acreditados<sup>22</sup>, isto é, que possuam licença para certificar com base em princípios e *standards* predefinidos.

Para que um serviço de certificação seja eficaz e credível tem que ser rigorosamente monitorizado e avaliado, essa monitorização passa pela acreditação da entidade, que após ser acreditada pode adquirir credibilidade no sistema (Patacho, 2010, p. 29).

Alguns exemplos de entidades que incluem em si, o processo de acreditação de organismos de certificação para a sustentabilidade, são os seguintes:

- *Global Sustainable Tourism Council (GSTC)*<sup>23</sup> – Trata-se de um órgão global de acreditação e reconhecimento, que criou um conjunto de *standards* mínimos gerais e globais para o turismo sustentável (*Global Sustainable Tourism Criteria*) cujo propósito foi o de disponibilizar uma estrutura comum, internacional e a compreensão das práticas do turismo sustentável;

---

<sup>22</sup> Acreditação é o processo de qualificar e licenciar entidades que certificam negócios, produtos, processos ou serviços. (...) Quando uma entidade competente reconhece formalmente que um certificador ou programa de certificação tem competência para desempenhar certas tarefas (*Honey M.*, 2002:379) *cit. in* (Patacho, 2010, p. 13).

<sup>23</sup> Criado em 2010 e foi lançado pela UNEP, *United Nations Foundation* (UNF) e UNWTO e é composto por um conjunto de organizações do setor público e privado, da área do turismo que trabalham em conjunto com o propósito de divulgar a adoção global dos 17 ODS, que estão na base dos seus critérios.

- *Sustainable Tourism Stewardship Council (STSC)*<sup>24</sup> – Trata-se de um órgão global de acreditação para programas de certificação em turismo sustentável e ecoturismo que acredita e promove na sua plataforma os programas de alta qualidade e reconhecimento a nível mundial;

Pode-se assim dizer que, a “acreditação tem um papel muito importante em garantir o rigor tanto à indústria como ao mercado, garantindo a competência do programa de certificação e a validade dos *standards* com os quais trabalham” (Toth, 2002) *cit. in* (Patacho, 2010, p. 29).

Para além da credibilidade dos programas de certificação, importa ainda salientar alguns indicadores que o autor (Salazar, 2001) *cit. in* (Zambonim, 2002, p. 57) descreve como sendo, os fatores-chave que caracterizam e diferenciam os programas de certificação:

1. **Área geográfica de abrangência** – Os programas de certificação podem ter um nível de abrangência **internacional, regional ou nacional**. Os mais comuns são os internacionais e também são os que possuem maior vantagem, por abrangerem um vasto número de consumidores.

No entanto, um programa de âmbito internacional pode ser aplicado em realidades distintas, em áreas geográficas distintas, o que poderá ser um risco, principalmente em programas de certificação baseados em processos, uma vez que não se adapta à realidade e necessidades específicas da organização.

O ideal é procurar um programa de certificação que seja reconhecido internacionalmente, por uma entidade reguladora internacional e cujos critérios de certificação, envolvam parâmetros de desempenho adequados à necessidade/realidade da organização/destino em causa.

2. **Unidades de certificação do turismo** – Refere-se aos componentes do produto turístico que podem ser certificados (ex: atrativos turísticos; serviços turísticos; serviços públicos e infraestrutura de apoio ao turismo), isto é, o setor de atividade a que se dirige.

Existem programas de certificação que se dirigem a vários setores de atividade ou vários componentes da indústria turística, o que poderá ser um erro, uma vez que existem setores que exigem metodologias e critérios mais complexos (ex: destino turístico).

---

<sup>24</sup> Desenvolvido pela R.A com financiamento da *Ford Foundation* e ajuda do comité de aconselhamento de ONG's, agências intergovernamentais e representantes da indústria turística.

Considerando que, um programa de certificação eficiente, deve possuir critérios específicos de processo e desempenho, para a avaliação de cada tipo de atividade, e que o produto turístico é caracterizado pela imensa diversificação de empresas, ramos e atividades (Zambonim, 2002, p. 92-94), é provável que o programa mais adequado seja aquele concebido apenas para um setor.

3. **Sistemas de avaliação por processo ou desempenho** – No sistema de avaliação por processo, o auditor baseia-se apenas na intensidade e profundidade, com que a organização incorporou as etapas e requisitos do programa, não tendo em conta os resultados efetivos da operação da organização. Tal, não garante que uma empresa certificada por este sistema não cause impactos negativos, uma vez que não existem provas concretas.

No sistema de avaliação por desempenho, o auditor concentra-se em comprovar, que todas as normas pré-estabelecidas de desempenho (indicadores) são cumpridas pela organização, sendo que o cumprimento mínimo dos indicadores, é suficiente.

O ideal, mais eficiente e credível, é um sistema de avaliação misto, isto é, que envolva ambos os processos, garantindo o estímulo e a adoção de todos os critérios e padrões mínimos de desempenho.

Importa ainda ter em conta o tipo de alcance do programa de certificação – ambiental, económico e social – consoante o seu nível de alcance, este deve ser o foco de avaliação e monitoramento por parte do auditor.

4. **Requisitos para participação e uso do selo de certificação** – Os programas de certificação não devem ser discriminatórios, pelo que as suas exigências não devem excluir nenhum tipo de organização.

Os requisitos exigidos devem ser acessíveis técnica e financeiramente à maioria das empresas e o uso do selo de certificação deve ser concedido apenas a organizações que efetivamente demonstrem uma conduta responsável, consciente e sustentável.

5. **Formas de credenciamento e certificação** – Como referido anteriormente, para garantir que o certificado recebido exerça a sua função, é necessário que todas as partes interessadas reconheçam na entidade certificadora, atitudes idôneas e imparciais, isto é, deve ser credível para todas estas.

Se a entidade e o programa, não se revelar credível para as partes interessadas, então estes não identificarão no selo a mensagem que devem transmitir. Assim, os programas e as entidades devem ser o mais transparentes, éticas e livre de conflitos possível, pois mais credíveis serão.

Para além dos indicadores citados anteriormente, podem-se ainda salientar alguns princípios, a ter em conta, no que toca à escolha do programa de certificação ideal: harmonia com um sistema internacional de certificação e monitorização; credibilidade entre todos os principais atores e grupos e interesse; independência da entidade certificadora; transparência; satisfação plena da promoção do turismo sustentável; não discriminação e consistência técnica (Zambonim, 2002, p. 87).

As organizações devem então ter em conta os princípios e indicadores apresentados anteriormente, no sentido de eleger o melhor programa de certificação, tendo igualmente em conta a sua credibilidade no mercado, a sua acreditação e as próprias necessidades da organização.

A tabela 5 exemplificará a aplicação dos indicadores e princípios abordados anteriormente, na eleição do melhor programa de certificação entre os 3 programas apresentados anteriormente, no ponto 4.3 – Programas de Certificação.

*Tabela 5 – Comparação dos programas de certificação sustentável*

Fonte: Elaboração própria

<b>Indicadores</b>	<b><i>Biosphere Responsible Tourism</i></b>	<b><i>Green Key</i></b>	<b><i>Travelife Standards</i></b>
<b>Área geográfica de abrangência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Âmbito internacional</li> <li>• Adaptam-se à organização tendo por base o nº de camas/quartas e a capacidade de carga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Âmbito internacional</li> <li>• Adaptam-se à organização tendo por base o nº de camas/quartas e a capacidade de carga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Âmbito internacional</li> <li>• Adaptam-se à organização tendo por base o nº de camas/quartas e a capacidade de carga</li> </ul>
<b>Unidades de certificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multissetorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indústria turística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indústria turística</li> </ul>
<b>Sistema de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo Económico, social-cultural e ambiental</li> <li>• 1 auditoria externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo Ambiental e social</li> <li>• Auditorias externas de acompanhamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo Ambiental e social</li> <li>• 1 auditoria externa</li> </ul>
<b>Requisitos para participação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço 200-1200€</li> <li>• Cumprimento 100% dos requisitos obrigatórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço 150-1000€</li> <li>• Cumprimento obrigatório dos critérios obrigatórios e critérios guia como melhoria contínua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço 640 – 2150€</li> <li>• Cumprimentos obrigatório dos critérios ambientais e sociais</li> </ul>
<b>Formas de certificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditada pela GSTC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditada pela GSTC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditada pela GSTC</li> </ul>



Da tabela de comparação podem-se retirar as seguintes conclusões:

- a. Todos os programas de certificação apresentados se assemelham entre si, detendo apenas pequenas distinções, todos são programas acreditados por uma entidade internacional (GSTC) e de abrangência internacional, pelo que são bastante reconhecidos a nível mundial;
- b. Todos são pagos, sendo que os valores são calculados tendo por base o nº de camas/capacidade (*Biosphere Responsible Tourism e Green Key*) ou só a capacidade máxima de carga (*Travelife*), bem como todos têm como requisito o cumprimento de todos os critérios obrigatórios;
- c. Em termos de sistema de avaliação, todos possuem um sistema de avaliação por processo, dado não existirem indicadores concretos solicitados para concretizar. No entanto, diferem no seu nível de alcance, sendo que apenas um abrange todos os pilares da sustentabilidade (*Biosphere Responsible Tourism*);
- d. Finalmente no que toca aos setores de atividade, dois deles focam-se exclusivamente na indústria turística (Destinos turísticos, organizações turísticas, agências de viagens e *tour operators*) – *Green Key e Travelife*. Enquanto que a *Biosphere Responsible Tourism*, é um programa multissetorial, abrangendo diversos setores de atividade. No entanto, todos demonstram ter critérios criados e adaptados a cada produto turístico (empreendimentos turísticos; parques de campismo; agências de viagens; restaurantes) sendo que todos afirmam que os seus critérios são adaptáveis à dimensão e tipologia da organização.

Tendo por base os resultados e as considerações retiradas da Tabela 8, pode-se concluir que, se o objetivo de um empreendimento turístico fosse procurar um programa de certificação sustentável, para complementar as suas boas práticas sustentáveis, deveria optar pela *Biosphere Responsible Tourism*.

Apesar de se tratar de um programa multissetorial, possui um programa adaptado apenas para empreendimentos turísticos, é acreditada pela GSTC, tendo igualmente os seus critérios por base.

No caso de o empreendimento ter como base apenas o fator preço, então optaria pelo programa *Green Key*, retirando como vantagem o acompanhamento semestral feito pela organização.

No entanto, este apenas abrange aspetos sociais e ambientais, não considerando por isso o equilíbrio entre os 3 pilares da sustentabilidade, crucial para o sucesso da sua implementação.

Pode-se assim concluir que, as organizações devem ter em conta os indicadores supracitados e até mesmo elaborar uma tabela de comparação, entre os programas de certificação que melhor atendem às necessidades da empresa, tendo sempre como fator crucial a acreditação da entidade, a sua independência e a obtenção através desta do equilíbrio entre os pilares da sustentabilidade.

No entanto, existem ainda algumas limitações ao nível da receptividade das organizações quanto à certificação, que se abordam de seguida.

#### 4.4.1 Limitações dos programas de certificação

As exigências dos consumidores levam tempo a ser construídas, os programas de certificação têm sido criados e estabelecidos, muitas vezes, antes, mesmo, da procura pelos consumidores (Bien, 2002) *cit. in* (Patacho, 2010, p. 17), o que poderá originar algumas falhas e limitações nos programas, daí a sua necessidade de estar em constante adaptação e revisão.

Ainda relacionado com os consumidores, algumas limitações que se podem apontar é o facto de não haver produtos certificados suficientes, quando um programa é lançado, o que faz com que os esforços de *marketing* e comunicação acabem por falhar e tornem-se igualmente muito elevados, sendo que muitas organizações não possuem orçamentos elevados para sustentar tais esforços de *marketing*.

Uma das maiores limitações é o fator custo, isto é, os custos associados ao processo de certificação (implementação e adaptação da organização aos critérios exigidos; taxa de adesão; auditoria).

Alguns programas, revelam-se extremamente dispendiosos ou exigem requisitos que não estão ao alcance de alguns empreendimentos turísticos, daí a importância da escolha de programas cujos critérios se adaptem ao tipo de organização e dimensão.

Também se consideram, os custos de obtenção e tramitação da certificação, bem como, a lentidão dos processos administrativos e ainda as dificuldades técnicas associadas ao cumprimento dos requisitos necessários (Londoño, Javier C.; Navarro, Juan C.; Buj, Santiago G; Castilla, Juan Ignacio M.; Idoeta, Carmelo M.; Amigo, Sonia Pascual; Moya, Beatriz R.; Ramos, 2003, p. 55).

Outra limitação é o facto de os consumidores ainda não olharem para a sustentabilidade, como um fator de influência na escolha do destino.

Ainda que cada vez mais se note uma procura por organizações com melhores práticas a nível ambiental, ainda não se tornou um fator bem afirmado no mercado turístico, pelo que acaba por se tornar uma desvantagem e pode até ser visto como algo que não vale a pena.

Em termos do pensamento corporativo, o facto de não haver muita adesão/interesse por parte destes, em certificar o seu produto/serviço, advém do facto de a maioria dos seus colaboradores e até da própria administração não terem qualificação, e por consequência, não entenderem a importância e a mensagem a transmitir.

Também, muitas empresas procuram certificar-se, achando que um rótulo ecológico vai aumentar as suas receitas, e muitas vezes, optam por certificar-se, de modo a evitar a regulamentação das suas atividades por parte do governo.

Outros vêem essas práticas como um modo de realizar algumas medidas de redução de custos, que podem ser vendidas como “inovação verde” (Zambonim, 2002, p. 55).

O pensamento corporativo ainda se encontra estagnado no consumismo e no rendimento a curto prazo, algo que não é viável, para quem procura desenvolver o seu negócio numa base de respeito e proteção do meio ambiente, consumo consciente e práticas sustentáveis.

Desta forma, esse próprio pensamento poderá resultar numa limitação para a certificação.

Por fim, também é essencial que os clientes, compreendam o significado do selo ou da etiqueta da certificação.

## 4.5 Conclusão

A certificação pode ser um ótimo complemento à política de sustentabilidade, uma vez que vem, não só verificar a conformidade com todos os critérios e princípios da sustentabilidade, como vem transmiti-lo a nível internacional através da atribuição do seu logótipo.

No entanto, existem inúmeros programas de certificação de diferentes índoles, áreas de abrangência e níveis de alcance, pelo que é necessário, antes de enveredar num programa, procurar entender qual o que melhor atende às necessidades da organização.

Os programas de certificação podem ser ótimos geradores de benefícios, não apenas para a organização certificada como para os próprios *stakeholders*.

Apesar dos benefícios, notam-se algumas limitações ainda existentes que acabam por contribuir para a falta de interesse a nível das organizações em adquirir um logótipo de certificação.

É assim importante, que haja cada vez um maior apelo a um novo comportamento e pensamento corporativo e empresarial, no sentido de dinamizar a sustentabilidade no negócio e por sua vez colmatar estas limitações ainda existentes.

Por fim, pensa-se que algumas melhorias poderiam ser introduzidas ao nível do processo de certificação, nomeadamente, a comparticipação do governo, ou, desenvolvimento programas de certificação gratuitos para organizações de menor dimensão, sendo que a maior limitação é o custo.

De igual forma, no que toca ao processo de auditoria, este deveria ser mais minucioso, exigente e moroso por forma a identificar e verificar que todas as ações estão devidamente implementadas e incutidas em toda a organização.



## **Capítulo II – Metodologia da Investigação**



## 1. Introdução

O presente capítulo acaba por se o elo dos capítulos 1, 2 e 3, de revisão da literatura, com os capítulos 5 e 6 de análise e discussão dos resultados obtidos. Ao longo deste capítulo, explicar-se-á todo o processo metodológico adotado nesta investigação, por forma a perceber a sua operacionalização, veracidade e validade, desde a identificação da questão da investigação até à apresentação dos resultados.

O estudo divide-se assim em 3 grandes partes, a primeira trata de explicar toda a informação inerente a um bom planeamento da investigação, identifica as etapas escolhidas para o processo metodológico da investigação (2 – Planeamento da Investigação), sendo que posteriormente se define a questão de investigação (2.1 Formulação do problema da investigação), que está na base de todo o estudo, o que permitirá igualmente, identificar o objetivo geral do estudo e os objetivos gerais e específicos que o complementam, no sentido de atender à questão da investigação. Ainda referente a esta primeira parte, estão as fontes de informação utilizadas para fazer a revisão crítica da literatura (2.2 Revisão da literatura selecionada).

A segunda parte do presente capítulo, diz respeito à definição dos conceitos que orientam a investigação, bem como a definição das proposições que se pretendem validar, resultantes da revisão bibliográfica e das entrevistas realizadas, das quais se identificaram as variáveis do estudo (2.3 Definição de conceitos, variáveis e hipóteses) e permitiram desenvolver um modelo padrão dos requisitos necessários à integração da sustentabilidade. A definição das proposições e variáveis do estudo, permitiram orientar a seleção do método de estudo para a presente investigação, tendo-se enveredado pelo método de estudo de casos vários (2.4 Seleção do modelo da investigação).

Finalmente, a terceira parte, descrever-se-á como foi feita a observação dos estudos de caso (2.5 Seleção da técnica de recolha dos dados) e o que foi observado (2.6 Seleção do Sujeito), para de seguida, se identificar as várias fases inerentes ao processamento de dados e assim, definir o modelo de análise a utilizar para os dados obtidos e a discussão dos resultados da presente investigação (2.7 Planeamento do processamento dos dados e sua análise).



## 2. Planeamento da investigação

A investigação científica é um processo de estruturação do conhecimento, sistemático, flexível e objetivo de averiguação, que contribui para explicar e compreender os fenómenos sociais e resulta na produção de novo conhecimento, que se traduz em novas teorias, ideias e conceitos, que emergem das aprendizagens (Coutinho, 2014; Sousa & Batista, 2011) *cit. in* (Correia, 2017, p. 173).

É uma atividade de natureza cognitiva e arbitrária que deve obedecer a um conjunto de regras e procedimentos e que tem como propósito descobrir algo novo ou que anteriormente era desconhecido.

A investigação científica divide-se em dois grandes ramos: a investigação científica e a investigação social. A primeira resume-se a uma pesquisa feita de acordo com as regras e normas pré-estabelecidas, enquanto que a segunda é realizada de acordo com os métodos utilizados pela ciência social, em que é necessário considerar a imprevisibilidade do comportamento humano e o facto dos sujeitos observados não serem, em algumas situações, meros objetos de estudo, visto que poderão exercer alguma influência no estudo (Veal, 2006) *cit. in* (Pereira, 2011, p. 77).

O mesmo autor considera ainda 3 tipos de investigação, nomeadamente:

- **Investigação descritiva** – “*Procura descobrir, descrever e assinalar padrões de comportamento em áreas ou atividades que não foram estudadas anteriormente*” (Veal, 2006:3) *cit. in* (Pereira, 2011, p. 77);
- **Investigação explicativa** – Para além de descobrir e descrever padrões e comportamentos, este tipo de investigação procura sobretudo uma explicação para estes fenómenos;
- **Investigação de avaliação** – “*Surge da necessidade de fazer juízos sobre o sucesso ou eficácia de políticas ou programas*” (Veal, 2006:5) *cit. in* (Pereira, 2011, p. 77).

Pode-se dizer que a presente investigação caracteriza-se por ser uma investigação científica descritivo-explicativa, uma vez que o seu propósito é descobrir e descrever a temática da sustentabilidade e a sua associação no setor turístico bem como procura de certa forma explicar a importância e a necessidade da expansão e da implementação desses princípios, para o desenvolvimento sustentável das gerações atuais, garantindo a sobrevivência e o bem-estar das futuras.

Cada investigador divide o processo de investigação em sequências reconhecidas internacionalmente (Abraham Pizam, 1994) *cit. in* (Correia, 2017, p. 177) podendo este processo ser designado e dividido em fases, etapas, em roteiros ou atos. O mesmo autor, considera que o processo de investigação em turismo deve ser planeado e organizado cuidadosamente, uma vez que o seu propósito é fornecer informação que ajude os intervenientes no turismo, no processo de tomada de decisões.

Assim sendo, considera-se que o processo de investigação deve seguir sete fases sequenciais (Pereira, 2011, p. 77):

- Formulação do problema de investigação;
- Revisão de investigação relacionadas/ literatura selecionada;
- Definição de conceitos, variáveis e hipóteses;
- Seleção do modelo de investigação;
- Seleção da técnica de recolha de dados;
- Seleção do sujeito a investigar;
- Planeamento do processamento dos dados e sua análise.

Passam-se a explicar de seguida, de forma mais detalhada, as 7 fases que caracterizam a presente investigação.

## 2.1 Formulação do problema de investigação

Qualquer investigação científica começa por identificar e seleccionar um tópico para investigar, que pode ter uma preocupação prática, um interesse intelectual ou científico (Abraham Pizam, 1994) *cit. in* (Correia, 2017, p. 178), podendo ter por base os interesses do investigador, a sua experiência profissional ou até mesmo a sua experiência de vida.

Igualmente, também o assunto deve ser pertinente, atual e de interesse geral (Sousa & Baptista, 2011) *cit. in* (Correia, 2017, p. 178), não só para o investigador, como para a própria comunidade científica e empresarial do setor do turismo e da hotelaria.

O autor (Pizam, 1994) considera ainda um conjunto de considerações sociais, pessoais e metodológicas que o investigador deve ter em conta no momento da formulação do problema, como ilustra a Tabela 6.

*Tabela 6 - Considerações sociais, pessoais e metodológicas no processo de formulação do problema*

Fonte: Pizam, 1994, *cit. in* (Pereira, 2011, p. 78)

<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributo para o conhecimento na área do turismo;</li> <li>• Valor prático para praticantes e cientistas na área do turismo;</li> <li>• Originalidade - a investigação deve ser um trabalho original e não uma cópia de outro trabalho elaborado por outra pessoa;</li> </ul>
<b>Pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um interesse verdadeiro no problema, não havendo uma distorção do mesmo;</li> <li>• Posse de perícia, capacidades e conhecimento de base para estudar o problema;</li> <li>• Acesso às ferramentas, equipamentos e intervenientes necessários à investigação;</li> <li>• Posse de tempo e recursos financeiros para completar a investigação;</li> <li>• Acesso a informação adequada;</li> <li>• Capacidade para conseguir reunir apoio administrativo, orientação e cooperação para conduzir o estudo;</li> </ul>
<b>Metodológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O problema deve exprimir a relação entre duas ou mais variáveis;</li> <li>• O problema deve ser expresso de forma clara e inequívoca na forma de uma questão;</li> <li>• O problema deve permitir ser testado empiricamente.</li> </ul>

O interesse pela temática do presente estudo, surgiu i) da experiência académica do investigador; ii) da experiência profissional na área da hotelaria e turismo do investigador; iii) do interesse e vivência do próprio investigador; iv) pela necessidade de esclarecimento sobre a temática às organizações do setor turístico; v) pela urgência na integração da temática nos negócios do futuro; vi) e finalmente da falta de conhecimento e formação face à temática.

Após a identificação dos interesses que sustentam o presente estudo, considera-se que se trata de um estudo de carácter misto, isto é, tanto de carácter científico/intelectual, dado tratar uma temática de preocupação mundial e de especial interesse do investigador, como de carácter prático, uma vez que a sua elaboração permitirá retirar conclusões que poderão ser analisadas por outros interessados e inclusive influenciar comportamentos e métodos de trabalho. Ainda assim, importa salientar que nem sempre a investigação atende a todos os aspetos do problema, dada a multidisciplinariedade e complexidade do setor turístico, podendo no futuro surgir novas perspetivas e abordagens que complementem este estudo.

Ao definirmos o problema da investigação, importa formular a questão de investigação, que exprime o que se procura saber, elucidar e compreender melhor (Freixo, 2011; *Abraham Pizam*, 1994; *Quivy & Campenhoudt*, 1998; *Sousa & Baptista*, 2011) *cit. in* (Correia, 2017, p. 179) e que irá fundamentar todo o estudo:

➤ **Como podem, os alojamentos turísticos, integrar a sustentabilidade na sua gestão?**

A formulação da questão de partida para este estudo, permitiu uma maior organização deste, bem como lhe conferiu uma direção, maior coerência e foco na problemática do estudo. Para a questão de investigação foi tido em conta a exequibilidade da recolha e análise dos dados; a sua relevância; formulação da questão de forma clara, para evitar ambiguidades na interpretação; a referência à população em estudo (*MacMillan & Schumaker, 2001, cit. in Sousa & Baptista, 2011) cit. in (Correia, 2017, p. 179).*

O principal objetivo desta investigação, é delinear um conjunto de etapas e instrumentos inerentes à aplicabilidade da sustentabilidade em alojamentos turísticos.

Para tal, definiram-se 2 estudos de caso, que se mencionarão mais à frente no presente capítulo, que através das suas entrevistas, pretendem contribuir para este estudo, através da análise descritiva das suas ações, ferramentas e conceito das suas unidades.

Uma vez que a tipologia dos alojamentos turísticos pode variar, bem como o nível de aplicabilidade da sustentabilidade, escolheu-se uma unidade de alojamento de pequenas dimensões, gestão independente e introduzida no segmento de turismo de aldeia e num meio rural e outra de dimensões superiores, introduzida num segmento de turismo de luxo, pertencente a uma cadeia hoteleira internacional de *resorts* e *spas* e também introduzida em meio rural.

Importa ainda, salientar outros objetivos mais específicos, relacionados com os gerais, que “*constituem um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação*” (Freixo, 2011, p. 164) *cit. in (Correia, 2017, p. 180).*

Neste sentido, apresentam-se na tabela 7, o objetivo geral e os objetivos específicos da presente investigação.

Tabela 7 - Objetivos gerais e específicos da investigação

Fonte: Elaboração própria

<b>Objetivo Geral (OG)</b>	
<b>Reconhecer a aplicabilidade da sustentabilidade</b>	
<b>(OG) 1 – Auxiliar na integração da gestão sustentável</b>	<p><b>(OE) 1.1</b> - Identificar todo o planeamento da sustentabilidade;</p> <p><b>(O.E) 1.2</b> – Reconhecer a monitorização constante;</p> <p><b>(O.E) 1.3</b> – Assinalar principais aspetos inerentes à criação de objetivos e metas a cumprir;</p> <p><b>(O. E) 1.4</b> – Verificar o enquadramento da unidade de alojamento com o seu meio envolvente;</p>
<b>(OG) 2 – Identificar e reconhecer o valor das relações corporativas da unidade</b>	<p><b>(O.E) 2.1</b> – Verificar o envolvimento dos colaboradores, da comunidade, dos fornecedores e dos clientes;</p> <p><b>(O.E) 2.2</b> – Identificar ações de formação, atividades de <i>teambulding</i> e formação contínua;</p> <p><b>(O.E) 2.3</b> – Assinalar a proveniência dos colaboradores;</p> <p><b>(O.E) 2.4</b> – Assinalar a existência de parcerias com instituições públicas ou privadas;</p> <p><b>(O.E) 2.5</b> – Demonstrar a pretensão de desenvolvimento económico da região;</p> <p><b>(O.E) 2.6</b> - Verificação da prática do <i>Fair Trade</i>;</p> <p><b>(O.E) 2.7</b> – Demonstrar a preocupação da unidade para com os seus clientes;</p> <p><b>(O.E) 2.8</b> – Verificar a procura do cliente por novos conceitos de turismo, moralmente éticos e ambientalmente respeitadores;</p>
<b>(OG) 3 – Analisar a conservação ambiental</b>	<p><b>(O.E) 3.1</b> – Identificar as principais preocupações em relação ao meio ambiente;</p> <p><b>(O.E) 3.2</b> – Verificar a proteção e preservação dos recursos naturais;</p> <p><b>(O.E) 3.3</b> – Demonstrar a utilização de espécies nativas;</p> <p><b>(O.E) 3.4</b> – Classificar as principais ações de garantia da biodiversidade local;</p>
<b>(OG) 4 – Identificar alternativas e ferramentas para controlar os consumos e diminuir os gastos</b>	<p><b>(O.E) 4.1</b> – Identificar os principais mecanismos para o controlo energético;</p> <p><b>(O.E) 4.2</b> – Inventariar fontes de energia alternativas;</p> <p><b>(O.E) 4.3</b> – Demonstrar técnicas de gestão de resíduos e alternativas ao descarte de resíduos;</p> <p><b>(O.E) 4.4</b> – Procurar identificar meios de redução das emissões atmosféricas;</p>
<b>(OG) 5 – Identificar a necessidade da acessibilidade como uma estratégia moralmente ética</b>	<p><b>(O.E) 5.1</b> – Assinalar a adaptação à legislação em vigor sobre a acessibilidade;</p> <p><b>(O.E) 5.2</b> - Identificar mecanismos de apoio a pessoas com mobilidade reduzida ou necessidades especiais;</p>
<b>(OG) 6 – Demonstrar a certificação, como ferramenta de promoção da sustentabilidade</b>	<p><b>(O.E) 6.1</b> – Assinalar a importância da certificação;</p> <p><b>(O.E)6.2</b> – Identificar os programas de certificação existentes;</p> <p><b>(O.E) 6.3</b> – Assinalar os principais benefícios e limitações dos programas de certificação.</p>

**Legenda:** OG – Objetivos Gerais; OE – Objetivos específicos.

Por fim, importa referir que os objetivos apresentados são descritivos, dada a complexidade da temática em estudo, refletindo, portanto, o que se pretende abordar ao longo de toda a investigação, tendo sido melhorados ao longo do processo de investigação, nomeadamente com a revisão da literatura.

## 2.2 Revisão da literatura

Uma vez identificado o problema da investigação, importa passar à segunda fase do processo de investigação – revisão de investigação relacionada/ literatura selecionada – pois, “nenhum estudo começa de novo” (Abraham Pizam, 1994, p.93) *cit. in* (Correia, 2017, p. 181).

Segundo refere o autor (Pizam, 1994) *cit. in* (Pereira, 2011, p. 80), a maioria dos estudos tem como base a informação resultante de trabalhos já efetuados anteriormente, ao mesmo tempo que serve de base para trabalho futuros, contribuindo mais para o aumento e melhoria do conhecimento do que aqueles estudos que começam sem informação já existente.

É assim necessário delinear um processo de pesquisa que requere um planeamento prévio, no que diz respeito à previsão da análise e à interpretação de dados (Gil, 1994) *cit. in* (Pereira, 2011, p. 80). Para este planeamento é necessário proceder à coleta de dados, esta refere-se por um lado à recolha de dados com base em fontes de papel (pesquisa bibliográfica e documental) e por outro, à recolha de dados fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, pesquisa *ex-post-facto*, levantamento e estudo de caso).

O presente estudo teve como base a leitura e o estudo do Manual de Sustentabilidade – Guia prático de sustentabilidade do alojamento hoteleiro na região do Alentejo e Ribatejo (Lezíria do Tejo), resultante de uma parceria de investigação entre a ERT do Alentejo e Ribatejo e a agência de consultoria *Deloitte*, tendo por base os requisitos do programa de certificação *Biosphere Responsible Tourism* para empreendimentos turísticos.

Associado ao manual base deste estudo, foi necessário consultar outras fontes literárias e bibliográficas por forma a complementar e a comparar a informação base desta investigação, que se passam a explicitar de seguida, na Tabela 8.

*Tabela 8 - Coleta de dados e fontes de pesquisa*

Fonte: Elaboração própria

Fontes de papel	
<b>Pesquisa Bibliográfica e Documental</b>	<p>Desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teses de doutoramento (2010-2017);</li> <li>• Dissertações de mestrado (2010-2017);</li> <li>• Artigos científicos da temática em estudo;</li> <li>• Relatórios de pesquisa: OMT; GSTC; UN;</li> <li>• Livros e manuais de turismo, hotelaria e sustentabilidade (académicos e de ONG's);</li> <li>• Revistas científicas nacionais e internacionais (<i>Publituris; Ambitur; Ideia Sustentável – Observatório de Tendências em Sustentabilidade</i>);</li> <li>• Estratégias e ferramentas de desenvolvimento sustentável internacional (Carta para o Turismo Sustentável +20; Declaração Rio +20; Agenda 21; 17 ODS);</li> <li>• Publicações científicas de tendências e previsões em turismo (UNWTO).</li> </ul>
Fontes de pesquisa	
<b>Fontes de pesquisa utilizadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google;</li> <li>• Google Académico;</li> <li>• Google Play Books;</li> <li>• Repositórios das universidades de Aveiro, Coimbra e Lisboa;</li> <li>• UNWTO;</li> <li>• Plataforma Liderança Sustentável;</li> <li>• Biblioteca da Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Seia – IPG;</li> <li>• Biblioteca Municipal de Pineda de Mar – Catalunha – Espanha;</li> </ul>

Pode-se dizer que a pesquisa bibliográfica apresentada na Tabela 8, foi abrangente, seletiva e analítica (Sousa & Baptista, 2011) *cit. in* (Correia, 2017, p. 181), de carácter empírico e em todo o momento relacionada com a questão de investigação bem como os objetivos gerais e específicos definidos.

Para além da pesquisa bibliográfica e documental apresentada anteriormente, bem como as fontes de pesquisa utilizadas para seu complemento, importa ainda salientar as conversas estabelecidas com académicos e investigadores da área do turismo e da hotelaria – Docentes da ESTH – bem como com profissionais da área da hotelaria, nomeadamente diretores de unidades de alojamento – Diretor de Operações de um hotel de gestão independente e Diretor de uma unidade de alojamento integrada em cadeia – dada a necessidade de conhecer melhor a

dimensão do problema da investigação, obtendo com isso instruções, pistas e os horizontes mais importantes a explorar nesta investigação.

Salienta-se também a participação do investigador em congressos de hotelaria, colóquios de turismo e feiras de turismo internacional, que se revelaram importantes no sentido de orientar o caminho a percorrer e a abordar na presente investigação, bem como foi fulcral para identificar os desafios desta temática, as necessidades do conhecimento desta e ainda permitiu seleccionar alguns dos casos de estudo:

- a) Feira Internacional de Turismo de Madrid – janeiro de 2019;
- b) Congresso da Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal – abril de 2019 – importante salientar as seguintes palestras e palestrantes tidas em conta para o estudo:
  - i. “A riqueza natural, biológica, geológica, arqueológica como referência turística” – Professor Artur Sá da Escola de Ciência da Vida e do Ambiente (UTAD);
  - ii. Turismo para todos, uma política responsável e sustentável – Ana Garcia (Presidente *Accessible Portugal*); Sara Duarte (*Accessible Portugal*) e Nuno Cunha Leal (*Accessible Portugal*);
  - iii. Tecnologia e Hotelaria – “Factos, mitos e tendências para um futuro próximo” – Marco Correia, representante Europeu HTNG/*Partner T-Hotel Hospitality Knowledge*.
- c) Colóquio “Um olhar sobre o Turismo”, realizado pelo Núcleo de Turismo e Lazer, da ESTH – IPG, a 22 de maio de 2018 – salientar a palestra “Sustentabilidade no Turismo” cuja palestrante foi a Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade, da unidade de alojamento *Six Senses Douro Valley* – unidade que passou a integrar como estudo de caso, a presente investigação.

Foram também realizadas entrevistas exploratórias, aos dois estudos de caso definidos para análise no presente estudo – *Six Senses Douro Valley* e Chão do Rio – Turismo Rural – que se realizaram entre fevereiro e março de 2019, tendo por base um guião semiestruturado, que serviram para complementar toda a pesquisa bibliográfica e documental utilizada e para facilitar a orientação do caminho a seguir para a investigação.

Todo este processo permitiu criar um enquadramento teórico do tema principal em três assuntos principais, discutidos e apresentados no presente documento, no capítulo 1, nomeadamente: o sistema turístico, os seus impactos e as estratégias desenvolvidas no sentido da sustentabilidade (2. Turismo); o desenvolvimento sustentável e as ferramentas a ter em conta para uma boa gestão sustentável (3. Desenvolvimento sustentável); e finalmente, a certificação como



ferramenta complementar à política de sustentabilidade de uma organização, tendo-se abordado exemplos e indicadores a ter em conta na escolha do programa de certificação ideal (4. Certificação).

### 2.3 Definição de conceitos, variáveis e hipóteses

Para estabelecer a relação entre a teoria e a prática, torna-se necessário desenvolver os conceitos, as variáveis e as hipóteses para a investigação.

Começando por abordar os conceitos, (Selltiz e Cook *cit. in* Pizam, 1994) *cit. in* (Pereira, 2011, p. 81), considera-os como “termos que se referem a características de eventos, situações, grupos e indivíduos”, isto é, referem-se às definições associadas a diversas temáticas.

No caso concreto do estudo em questão, apresentaram-se os seguintes conceitos:

- Conceito de visitante, turista, excursionista, turismo, desenvolvimento sustentável e turismo sustentável – apresentados no capítulo 1;
- Conceito de sustentabilidade, sustentabilidade empresarial, *stakeholders* e política de sustentabilidade – apresentados no capítulo 2;
- Conceito de certificação e programas de certificação – apresentados no capítulo 3;

A abordagem a cada um dos conceitos mencionados vai de encontro aos objetivos estabelecidos para o estudo em questão, acabando por facilitar a sua compreensão.

Refere-se ainda que um estudo quantitativo tem por base a formulação de hipóteses ou questões de investigação, no entanto, tratando-se este de um estudo qualitativo, não é aplicável a formulação de hipóteses. Num estudo qualitativo é possível formularem-se proposições, isto é - “uma verdade que se pretende demonstrar (...)” (Porto editora, 2014) *cit. in* (Correia, 2017, p. 185) ou problemas. As proposições “especificam questões “Como?” e “Porquê?” de modo a determinar o que devemos analisar (...)” (Meirinhos & Osório, 2010, p. 56) *cit. in* (Correia, 2017, p. 185).

Na presente investigação desenvolveram-se proposições que pretendem demonstrar uma verdade e aquilo que deve ser analisado ao longo do estudo, resultando estas da revisão bibliográfica efetuada e contribuem para delimitar o âmbito do estudo, identificar variáveis, definir o modelo de análise da investigação, os dados a recolher bem como aumentar a sua viabilidade (Baxter & Jack, 2008; Miles & Huberman, 1994; Perry, 1998; Stake, 1995; Yin, 2003, 2014) *cit. in* (Correia, 2017, p. 185).

De igual forma, as proposições estabelecidas para este estudo relacionam-se com a literatura abordada na investigação, bem como são articuladas com os objetivos específicos e geral, como se pode verificar na Tabela 9, procurando com isto, conferir credibilidade ao estudo.

Primeiramente, após a revisão da literatura e a transcrição das entrevistas realizadas, estabeleceu-se os objetivos gerais da investigação, sendo que posteriormente se estabeleceram as variáveis, que permitiram desenvolver, por sua vez, os objetivos específicos e finalmente se formularam as proposições, para a presente investigação.

*Tabela 9 - Proposições de investigação, variáveis, literatura e objetivos*

Fonte: Elaboração própria, adaptado de (Correia, 2017, p. 186-187)

Variáveis	Revisão literatura	Proposições	Objetivos
<b>Gestão Sustentável</b>	<b>Cap. 1:</b> 1.3; 1.4; <b>Cap. 2:</b> 2.2; 2.5; 2.5.1; 2.6; 2.6.1; Entrevista Estudo de Caso I – Chão do Rio; Manual de Acolhimento Chão do Rio, p. 3; Entrevista Estudo de Caso II – <i>Six Senses Douro Valley</i> ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O alojamento turístico deve estabelecer um compromisso com a sustentabilidade e seus princípios;</li> <li>• A sustentabilidade carece de um planeamento prévio e da identificação dos objetivos da unidade de alojamento e das metas que pretende atingir;</li> <li>• Todas as unidades de alojamento, devem ter na base das suas operações uma Política ou um conjunto de diretrizes de Sustentabilidade;</li> <li>• O alojamento turístico deve estabelecer um Plano de Ação, para a sua unidade, por forma a guiá-lo, no sentido de averiguar as ações tomadas, os objetivos e metas cumpridas e os que estão por cumprir;</li> <li>• As unidades de alojamento, devem fazer uma monitorização de gastos e consumos, constante e de forma preventiva;</li> <li>• Devem manter um alinhamento da unidade com a região, seus valores, cultura e tradições, por forma a não danificar a paisagem e contribuir negativamente para os impactos turísticos sobre o meio envolvente.</li> </ul>	<b>O.G – 1;</b> <b>O.E – 1.1;</b> <b>O.E – 1.2;</b> <b>O.E – 1.3;</b> <b>O.E – 1.4;</b>
<b>Stakeholders</b>	<b>Cap. 2:</b> 2.4; 2.4.1; 2.4.2; 2.4.3; 2.6.2; 2.6.4; 2.6.5; Entrevista Estudo de Caso I – Chão do Rio; Manual de Acolhimento Chão do Rio, p. 2, 3 e 6; Entrevista Estudo de Caso II – <i>Six Senses Douro Valley</i> ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As unidades de alojamento devem promover a integração dos seus colaboradores para com o compromisso assumido pela sustentabilidade, por meio de atividades, ações de formação ou workshops;</li> <li>• Devem garantir o bem-estar dos seus colaboradores dentro e fora do trabalho;</li> <li>• As unidades devem investir na capacitação constante do seu staff, em questões de sustentabilidade e de formação académica;</li> <li>• As unidades devem optar por contratar a nível local, por forma a aumentar a capacitação e o nível de escolaridade local;</li> <li>• As unidades têm de manter uma relação de comércio justo com os seus fornecedores e a comunidade local;</li> </ul>	<b>O. G – 2;</b> <b>O.E – 2.1;</b> <b>O.E – 2.2;</b> <b>O. E – 2.3;</b> <b>O. E – 2.4;</b> <b>O. E – 2.5;</b> <b>O. E – 2.6;</b> <b>O. E – 2.7;</b>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os fornecedores das unidades, devem ser locais e certificados em boas práticas sustentáveis;</li> <li>• As unidades de alojamento turístico devem dar primazia a produtos locais e a tudo o que é local e regional, favorecendo o desenvolvimento local;</li> <li>• Deve estabelecer uma relação com a comunidade local e suas organizações;</li> <li>• Devem procurar consciencializar a população para a importância da sustentabilidade;</li> <li>• A promoção de eventos, ações ou tradições locais é crucial para o envolvimento da unidade com a sua comunidade;</li> <li>• A preferência por parcerias locais, benefícios para instituições locais e apoio às necessidades da população, é essencial para o reconhecimento da comunidade;</li> <li>• Definir um público-alvo e desenvolver estratégias para melhor atender às suas necessidades e exceder as suas expectativas, é uma gestão eficiente dos clientes;</li> <li>• Integrar os clientes nas ações ou atividades de sustentabilidade ou do dia-a-dia da unidade são fundamentais para aumentar o valor da experiência do cliente;</li> <li>• O feedback do cliente é crucial para a unidade manter a sua melhoria contínua e melhor atender e surpreender os seus clientes.</li> </ul>	<b>O.E – 2.8;</b>
<b>Conservação ambiental</b>	<p><b>Cap. 2:</b> 2.6.3; 2.6.5; Entrevista Estudo de Caso I – Chão do Rio; Manual de Acolhimento Chão do Rio, p. 5, 6; Entrevista Estudo de Caso II – <i>Six Senses Douro Valley</i>; <i>Newsletter Sustainability Highlights 2018 – Six Senses Douro Valley</i>, p. 10;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É essencial a preservação dos ecossistemas para a subsistência do meio ambiente e da atividade turística;</li> <li>• Os alojamentos turísticos devem procurar introduzir espécies nativas ou autóctones e combater espécies invasivas, de modo a preservar a biodiversidade local;</li> <li>• Não devem ser utilizados produtos químicos nas lavagens de roupa e louça ou nos jardins, por fim a evitar a contaminação dos fluxos de água e consequentemente do solo;</li> <li>• Promover a consciencialização e a preservação de espécies em ameaça ou em vias de extinção;</li> <li>• Garantir uma boa utilização dos recursos naturais do meio envolvente.</li> </ul>	<b>O.G – 3 O.E – 3.1; O.E – 3.2; O.E – 3.3; O.E – 3.4;</b>
<b>Gestão de consumos e gastos</b>	<p><b>Cap. 2:</b> 2.6.3; 2.6.5; Entrevista Estudo de Caso I – Chão do Rio;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As fontes de energia alternativas são cruciais para a diminuição do consumo energético;</li> <li>• A eficiência das máquinas pode ajudar na redução do consumo de água e eletricidade e ainda nas emissões atmosféricas;</li> </ul>	<b>O.G – 4; O.E – 4.1; O.E – 4.2;</b>

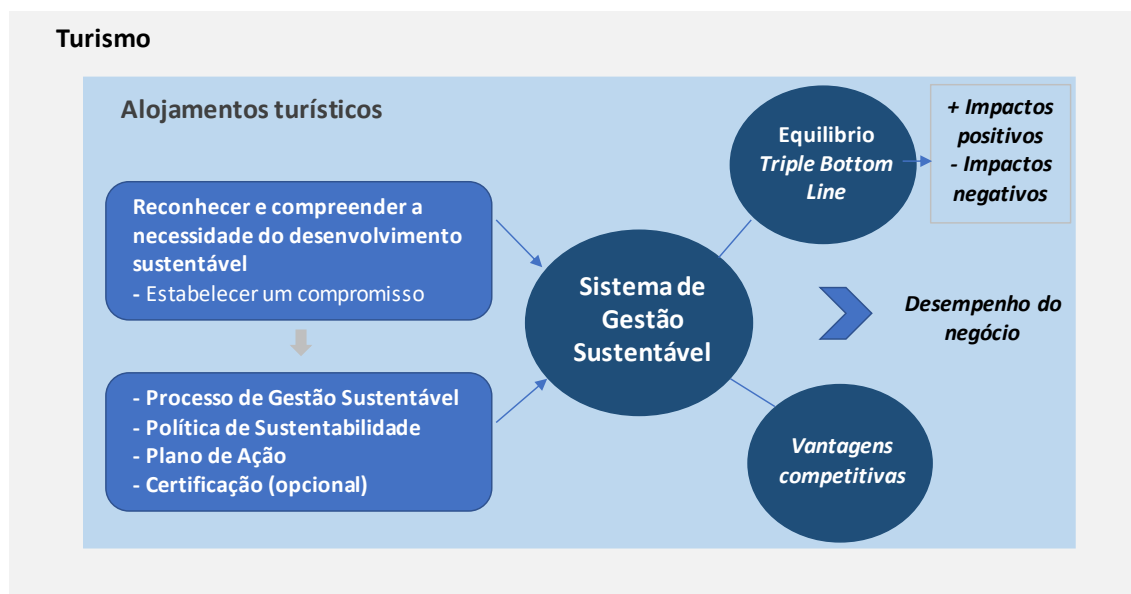
	Manual de Acolhimento Chão do Rio, p. 6 e 7; Entrevista Estudo de Caso II – <i>Six Senses Douro Valley</i> ; <i>Newsletter Sustainability Highlights 2018 – Six Senses Douro Valley</i> , p. 11 e 12;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O acondicionamento dos resíduos em local próprio bem como a reciclagem de materiais é essencial na gestão de resíduos;</li> <li>• O desperdício alimentar é um dos maiores problemas nas unidades de alojamento;</li> <li>• A compostagem poderá resultar num meio de combate aos resíduos orgânicos, de forma ecológica e responsável;</li> <li>• A procura por meios de transporte alternativos aos convencionais é crucial para a diminuição da pegada carbónica;</li> <li>• É necessário consciencializar os clientes, para a necessidade de reduzirem a sua pegada ecológica e qual o impacto no meio ambiente.</li> </ul>	<b>O.E - 4.3;</b> <b>O.E – 4.4;</b>
<b>Acessibilidade e inclusão</b>	<b>Cap. 2:</b> 2.6.6; Entrevista Estudo de Caso I – Chão do Rio; Entrevista Estudo de Caso II – <i>Six Senses Douro Valley</i> ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As unidades de alojamentos devem cumprir com a legislação em vigor em relação à acessibilidade do seu estabelecimento;</li> <li>• Não deve haver um julgamento entre uma pessoa normal e uma pessoa com necessidades especiais, as pessoas devem estar capacitadas para as receber e atender às suas necessidades;</li> <li>• As pessoas com mobilidade reduzida ou necessidades especiais, não devem ser descartadas pelas suas características físicas, devem sim ser integradas também como profissionais, como meio de promoção do seu ser individual, da sua autoconfiança e motivação.</li> </ul>	<b>O.G 5;</b> <b>O.E – 5.1;</b> <b>O.E – 5.2;</b>
<b>Certificação</b>	<b>Cap. 3:</b> 3.3; 3.4; 3.4.1; Entrevista Estudo de Caso I – Chão do Rio; Política de Sustentabilidade Chão do Rio – <i>website</i> da unidade; Entrevista Estudo de Caso II – <i>Six Senses Douro Valley</i> ; <i>Newsletter Sustainability Highlights 2018 Six Senses Douro Valley</i> , p. 14;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os programas de certificação, podem revelar-se uma excelente estratégia para a integração da sustentabilidade;</li> <li>• Existem vários tipos de programas de certificação, pelo que se deve optar pelos que são acreditados por entidades nacionais ou internacionais, que possuam reconhecimento no mercado;</li> <li>• Os programas de certificação podem diferir no nível de abrangência, tipologia e grau de exigência dos seus requisitos;</li> <li>• É possível retirar vantagens a curto/médio prazo da certificação, como por exemplo: o reconhecimento internacional.</li> </ul>	<b>O.G – 6;</b> <b>O.E – 6.1;</b> <b>O.E – 6.2;</b> <b>O.E – 6.3;</b>

Após estabelecer esta relação entre os objetivos específicos da investigação, que por sua vez complementam o objetivo geral da mesma e atendem à resposta necessária à pergunta de partida, foi possível construir um modelo padrão, que explicará os requisitos necessários à implementação de um sistema de gestão sustentável, tendo por base toda a literatura analisada, bem como os objetivos e proposições definidas no presente capítulo.

Posteriormente, este modelo será a base de toda a análise de resultados e posterior discussão dos mesmos.

Efetuar-se-á uma relação de comparação da proposta feita no modelo integrado com os resultados obtidos e analisados nas entrevistas exploratórias e finalmente validar-se-á o mesmo, relacionando a veracidade da informação obtida nas entrevistas com os objetivos definidos e as proposições.

Através deste modelo, apresentado pela figura 33, pretende-se não só responder à pergunta de partida que levou à investigação como também criar uma espécie de modelo síntese no qual qualquer gestor seja capaz de, facilmente, identificar todo o processo e requisitos inerentes à criação de um sistema de gestão sustentável.



*Figura 33 - Modelo padrão de requisitos*

Fonte: Elaboração própria

Conclui-se que o presente estudo foi dividido em etapas, por uma questão de objetividade, clareza e porque se pode identificar uma relação dinâmica e uma interação entre todas estas, permitindo argumentar e responder de forma clara ao problema da questão. Segue-se a descrição do processo de escolha pelo método e investigação para o presente estudo.

## 2.4 Seleção do método de investigação

O presente subtópico pretende determinar e representar o desenho da investigação, isto é, todo o esqueleto por detrás do presente estudo. “É uma sequência lógica que guia o investigador no processo de recolha, de análise e nas conclusões, ou seja, liga a questão de investigação aos dados empíricos e, por último, às conclusões do estudo” (Yin 2003, 2014) *cit. in* (Correia, 2017, p. 191).

Uma condição importante na definição do método é a forma como a questão de investigação está formulada, se começa por “quem”, “o quê”, “onde”, “como” e “porquê”. As perguntas começadas por “como” são ambivalentes, precisam ser clarificadas e são mais adequadas aos métodos de estudo de caso, à experimentação e à pesquisa histórica (Barañano, 2008; Coutinho & Chaves, 2002; Meirinhos & Osório, 2010; Oliveira & Ferreira, 2014; Yin, 2003, 2014) *cit. in* (Correia, 2017, p. 192). Sendo que a questão da investigação começa por “como”, não há controlo por parte do investigador sobre os eventos comportamentais e o seu foco é atual e contemporâneo, conclui-se que o método mais adequado para esta é o estudo de caso.

Barañano (2008) defende que existem 3 tipos de estudos: a) **Exploratórios** – quando a questão é “qual”; b) **Descritivos**, quando a questão é “como”; e c) **Explicativo**, quando a questão é “porquê” (Correia, 2017, p. 192). Tendo por base a sua teoria, pode considerar-se este, um estudo descritivo, dado que a questão de investigação começa por “como” e procura descrever a aplicabilidade da sustentabilidade no setor turístico, mais especificamente, investigar a sua aplicabilidade aos alojamentos turísticos.

Ainda, os autores Baxter e Jack (2008) defendem que existem dois tipos de abordagem ao estudo de caso, de diferentes autores (Robert Stake (1995) e Robert Yin (2003, 2014)), ambos defendem uma abordagem do estudo de caso num **paradigma interpretativo** construtivo diferindo apenas nos métodos (Correia, 2017, p. 192).

(Guba, 1990:17) *cit. in* (Aires, 2015, p. 18) considera um paradigma, também conhecido como esquema interpretativo, como sendo “um conjunto de crenças que orientam a ação”, sendo que cada paradigma faz exigências específicas ao investigador, incluindo as questões que formula e as interpretações que faz dos problemas.

Podem-se considerar, de uma forma geral, quatro tipos de paradigmas/teorias interpretativos: positivista/ pós-positivista; construtivista-interpretativo; crítico e feminista e finalmente pós-estrutura. Cada um deles detém os seus próprios critérios de avaliação da pesquisa e perspetivas teóricas, como se pode verificar de seguida na Figura 34.

Paradigma/ Teoria	Critério	Forma de Teoria	Tipo de Narração
<i>Positivista/ Pós-positivista</i>	validade interna, externa	lógico-dedutiva, científica fundamentada	relatório científico
<i>Construtivista</i>	fidelidade, credibilidade, transferibilidade, confirmabilidade	substantiva-formal	estudos de caso interpretativos, ficção etnográfica
<i>Feminista</i>	afrocêntrica, experiência vivida, diálogo, raça, classe, gênero, reflexibilidade, praxis, emoção, fundamentação afrocêntrica, experiência concreta	crítica, opinião	ensaios, história escrita experimental
<i>Ética</i>	afrocêntrica, experiência vivida, diálogo, responsabilidade histórica, raça, classe, gênero.	opinião, crítica, dramas	ensaios, fábulas.
<i>Marxista</i>	teoria emancipatória dialógica, raça, classe, gênero	crítica, histórica, econômica	histórica, econômica, análise sociocultural
<i>Estudos Culturais</i>	práticas culturais, praxis, textos sociais, subjectividades	crítica cultural	teoria cultural como crítica.

*Figura 34 - Tipos de paradigmas interpretativos*

Fonte: (Aires, 2015, p. 19) adaptado de (Denzin & Lincoln, 1994:13)

“O paradigma construtivista (...) assume uma ontologia relativista (existem múltiplas realidades), uma epistemologia subjetiva (investigador e sujeito criam compreensões, conhecimento) e um conjunto naturalista de procedimentos metodológicos (no mundo natural)” (Aires, 2015, p. 19).

Os critérios de avaliação a serem utilizados para validar a investigação, serão, numa vertente qualitativa: a fidelidade; a credibilidade; transferibilidade e confiabilidade, da informação, aspetos que serão analisados no subcapítulo seguinte.

A abordagem do método de estudo de caso escolhido para a presente investigação, foi o construtivo-interpretativo, sendo que se considera que estudo de caso é “(...) um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular” (Godoy, 1995, p. 25).

Guba e Lincoln (1985) *cit. in* (Aires, 2015, p. 22) consideram que o estudo de casos constitui uma metodologia válida porque proporciona densas descrições da realidade que se pretende estudar.

Este método desempenha um papel essencial quando se pretende gerar juízos de transferibilidade, responde mais adequadamente à conceção de múltiplas realidades, aludindo às interações entre investigador e contexto e de outros factos que possam ocorrer ao longo da pesquisa, e finalmente, facilita a comunicação entre os participantes, alimentando o intercâmbio de perceções (Colás, 1992a) *cit. in* (Aires, 2015, p. 22).

O estudo de caso tem por objetivo proporcionar vivências da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real, tendo-se tornado uma estratégia preferida quando os investigadores procuram responder a questões “como” e “porquê?” de certos fenómenos, principalmente quando o foco de interesse é sobre fenómenos atuais, adotando assim um carácter exploratório e descritivo (Godoy, 1995, p. 25).

Para este tipo de pesquisa, recorre-se á utilização de uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação, tendo como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista, (Godoy, 1995, p. 26).

Quando o estudo de caso é composto por dois ou mais sujeitos/instituições, então caracteriza-se por ser um estudo de casos múltiplos, sendo que tal acontece quando há necessidade por parte do investigador de analisar detalhadamente dada temática. A escolha da(s) unidade(s) a ser investigada é feita tendo em vista o problema ou questão que preocupa o investigador, (Godoy, 1995, p. 26).

Por fim, importa referir que o estudo qualitativo em geral, e o estudo de caso em particular, se baseia numa análise que esteja presente durante os vários estágios de pesquisa, através do confronto dos dados com questões e proposições orientadoras, (Godoy, 1995, p. 27).

Em seguida, passa-se a explicar a técnica de recolha de dados utilizada na presente investigação.

## 2.5 Seleção da técnica de recolha de dados

A seleção da técnica de pesquisa “tem como objetivo principal produzir informação relevante para que se consiga responder à questão colocada no início da investigação” (Pizam, 1994) *cit. in* (Pereira, 2011, p. 83).

Antes de proceder à explicação das técnicas utilizadas para a recolha de informação para a presente investigação, passa-se a identificar o tipo de técnicas existentes e quais os seus instrumentos de recolha de informação, ilustradas pela Figura 35.





Figura 35 - Técnicas de recolha de dados

Fonte: (Pereira, 2011, p. 84) adaptado de (Pizam, 1994)

Segundo Meirinhos e Osório (2010, p. 59) *cit. in* (Correia, 2017, p. 197), a técnica de recolha de dados, deve ser “o caso e o seu contexto, bem como o problema, as proposições e as respetivas questões orientadoras, a indicar ao investigador as melhores técnicas e materiais a utilizar, bem como ainda a informação a receber”.

Para um estudo de caso é importante estabelecer e seguir um protocolo, principalmente em estudos de caso múltiplos, porque aumenta a confiabilidade da pesquisa e ajuda o investigador a antecipar vários problemas (Yin, 2003, 2014) *cit. in* (Correia, 2017, p. 197).

Assim sendo, pode-se dizer que o presente capítulo descreve detalhadamente todo o protocolo estabelecido para a investigação (as etapas da investigação; a questão de investigação; os objetivos gerais e específicos; as proposições; as variáveis; os conceitos; a justificação da pertinência do estudo; a identificação dos casos de estudo; a estratégia metodológica adotada bem como as técnicas de recolha de dados), sendo que os capítulos 1, 2 e 3 dedicaram-se à revisão da literatura, fazendo assim uma descrição pormenorizada do contexto no qual se insere o estudo de caso e finalmente os capítulos 5 e 6 onde se procederá à análise e descrição dos casos de estudo e a discussão dos resultados obtidos.

Por forma a assegurar a qualidade e credibilidade da investigação, recorreu-se à triangulação dos dados, ou seja, utilizaram-se múltiplas fontes de evidências para a recolha das mesmas, tendo-se escolhido as seguintes técnicas de recolha de informação:

- a) Observação não participante;
- b) Dados secundários – fontes privadas;
- c) Comunicação direta - Entrevistas;
- d) Anotações pessoais.

Assim, passam-se a explicar e a fundamentar cada uma das técnicas percorridas nesta investigação.

#### **a) Observação não participante**

A observação consiste na recolha de informação, de modo sistemático, através do contacto direto com situações específicas (Aires, 2015, p. 24-25), no caso específico da presente investigação, a observação prende-se com o contacto direto com os entrevistados, no seu próprio local (unidade alojamento), bem como, através da observação direta dos espaços da unidade e de algumas das suas práticas de sustentabilidade. De igual forma, pode-se considerar a observação direta de alguns documentos públicos de sensibilização e de informação aos clientes, nas áreas comuns da unidade.

“A observação qualitativa é fundamentalmente naturalista; pratica-se no contexto da ocorrência, entre os atores que participam naturalmente na interação e segue o processo normal da vida quotidiana” (Adler & Adler, 1994) *cit. in* (Aires, 2015, p. 25).

Esta também não se realiza a partir de um projeto de pesquisa rígido; a sua maior virtualidade reside no seu carácter flexível e aberto (Aires, 2015, p. 25), sendo que no que toca à recolha de informação, esta assume-se como uma técnica de pesquisa através das notas de campo, registos textuais dos diálogos com os entrevistados e a própria entrevista).

Posteriormente o tratamento dos dados recolhidos é feito através da reflexão teórica sobre os aspetos observados e a formulação de conexões entre as diversas dimensões da realidade observada. Através da observação, apreendem-se aparências, eventos e ou comportamentos de determinada realidade, adequada ao contexto da investigação, sendo que a observação pode assumir dois caracteres:

- **Observação participante** – o observador deixa de ser apenas o espetador do facto que está a ser estudado, colocando-se na posição dos outros elementos envolvidos no fenómeno em questão (Godoy, 1995, p. 27). Este tipo de observação é mais direcionado para o estudo de grupos e comunidades;
- **Observação não participante** – o observador atua como espetador atento, baseado nos objetivos de pesquisa e procura ver e registar o máximo de ocorrências que interessam à sua investigação.

A presente investigação, enveredou maioritariamente numa observação não-participante, através das entrevistas realizadas às unidades de alojamento estudadas, procurando direcionar e guiar a entrevista tendo em vista os objetivos da investigação e o guião de perguntas elaborado.

No entanto, pode salientar-se ainda um carácter de observação direta *in loco* através da análise do comportamento dos entrevistados, bem como do seu meio envolvente, das próprias características das unidades e das ações implementadas, tendo-se registado algumas dessas evidências presenciadas através da fotografia. Também salienta ainda um pouco do carácter de observação participante tida em conta na investigação, dado o investigador ser um profissional da área do turismo e da hotelaria, pelo que foi também tida em conta a sua experiência profissional e o seu contacto com a hotelaria para o desenvolvimento da investigação.

#### b) Dados secundários

Os dados secundários, refere-se à análise documental, toda a informação que foi retirada de documentos fornecidos e facilitados pelas unidades de alojamento em estudo (fontes privadas), tendo os mesmo sido solicitados durante as entrevistas, sempre que possível e em formato digital.

No entanto, não houve a possibilidade de reunir muitos documentos, principalmente referindo-se à unidade hoteleira *Six Senses Douro Valley*, que por questões de confidencialidade, não teve a possibilidade de facilitar muitos dos documentos solicitados.

Na Tabela 10, descrevem-se os documentos solicitados para complemento à presente investigação e quais os que foram facilitados e analisados.

*Tabela 10 - Documentos solicitados aos casos de estudo*

Fonte: Elaboração própria

<b>Documentos</b>	<b>Six Senses Douro Valley Hotel</b>	<b>Chão do Rio – Turismo de Aldeia</b>
Diretriz e/ou Política de Sustentabilidade		
Manual de acolhimento		
Manual de boas práticas do empreendimento		
Flyers/Brochuras de promoção/divulgação de ações de sustentabilidade		
Exemplares de sinalização de apelo à poupança, racionalização e consciencialização dos hóspedes/colaboradores (água, energia, desperdícios e resíduos)		
Documentos extra*		

**Legenda:** Documentos – Não facultados pela unidade; Documentos – Facultados pela unidade;

\* - Certificação *Biosphere Responsible Tourism*, Valores organizacionais Chão do Rio e Mapa de Consumos 2018.

Importa salientar que a maioria das informações retiradas desta análise documental foi baseada na descrição e análise das informações obtidas pelas entrevistas, sendo que alguns foram tidos em conta durante a análise bibliográfica à literatura selecionada.

### c) **Comunicação direta - Entrevistas**

A entrevista é uma das técnicas mais comuns e importantes no estudo e compreensão do ser humano (Aires, 2015, p. 27). São uma das fontes mais importantes para um estudo de caso (Correia, 2017, p. 198), permitindo obter e coletar informações que não seriam possíveis apenas através da observação e da análise documental (Miranda, n.d., p. 40).

Pode definir-se o processo da entrevista como sendo “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (Miranda, n.d., p. 40).

Trata-se da técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo, permitindo mais facilmente a obtenção de dados subjetivos, relacionados com valores, atitudes e opiniões dos entrevistados.

A elaboração da entrevista envolve uma preparação organizada, rígida e um cuidado em torno da formulação de questões, dividindo-se em várias etapas: planeamento da entrevista, que deve ter em vista o objetivo da investigação; a escolha dos entrevistados, que devem familiarizar-se com a temática em estudo; a disponibilidade do entrevistado para a realização da entrevista, pelo que esta deverá ser marcada com antecedência; a confidencialidade de todas as informações dadas pelo entrevistado e a preparação científica do formulário com as questões.

Podem-se considerar 3 tipos de entrevistas diferentes, nomeadamente: **entrevista estruturada** – é elaborada mediante um questionário totalmente estruturado, ou seja, onde as perguntas são previamente formuladas e onde se mantém a preocupação de não fugir a estas; **aberta** – o investigador introduz o tema e dá liberdade ao entrevistado para abordar livremente este, sendo esta uma forma de explorar amplamente uma questão e formular de forma mais precisa, conceitos relacionados; **semiestruturada** – trata-se da junção de perguntas abertas com perguntas fechadas, onde o investigador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas fá-lo num contexto semelhante ao de uma conversa informal. Nesta última, o papel do entrevistador é o de dirigir, sempre que achar oportuno, a discussão para o assunto que lhe interessa, fazendo perguntas adicionais para esclarecer questões que não ficaram claras ou para ajudar a recompor o contexto da entrevista (Miranda, n.d., p. 42).

Para os estudos de casos escolhidos para a presente investigação, utilizou-se como técnica de recolha de dados a entrevista exploratória, de tipologia semiestruturada, uma vez que, face à informação que se propôs alcançar, é um tipo de entrevista mais intensiva e focal, como se pretende.

As entrevistas foram realizadas nos respetivos empreendimentos turísticos, em dia e hora combinados com os responsáveis contactados, via e-mail e começaram pela apresentação dos objetivos da investigação, explicação da sua estrutura e tempo de duração previsto para a realização destas, tendo este sido em média entre 1h a 1h:30, como se pode verificar na Tabela 11.

*Tabela 11 - Identificação dos entrevistados*

Fonte: Elaboração própria

<b>Identificação do cargo/função dos entrevistados</b>	<b>Data</b>	<b>Local</b>	<b>Duração</b>
Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade	07/02/2019	<i>Six Senses Douro Valley</i> Lamego	01h:15m
Rececionista/ <i>Guest Relations</i>	20/02/2019	Chão do Rio – Turismo de Aldeia Seia	01h:23m

Com base no Tabela 11, pode-se verificar os entrevistados, a data, local e duração da entrevista, sendo que se optou pelo anonimato dos entrevistados, referindo-se apenas à sua função na organização.

Aos entrevistados colocaram-se questões relacionadas com a temática em estudo, tendo estas sido realizadas através de um guião orientador (Anexo VIII - Guião da entrevista) e previamente enviadas para consulta destes.

Este guião foi elaborado com base na revisão da literatura e articulado com a questão de investigação, os objetivos, proposições, variáveis definidas para a investigação.

Igualmente se elaborou um guião de perguntas-chave (Anexo IX – Guião de perguntas-chave para a entrevista), para orientação da entrevista por parte do entrevistador, que teve por base a mesma metodologia.

Optou-se pela entrevista a duas pessoas de cargos distintos, no intuito de obter um veredicto diferente consoante o tipo de unidade, dimensão e número de trabalhadores, bem como a temática pode ser pensada a diferentes níveis hierárquicos.

As perguntas foram aplicadas genericamente às duas unidades entrevistadas, dado tratar a mesma tem temática e ambas as entrevistas foram gravadas em formato áudio, por necessidade de uma boa logística de tempo, tendo estas sido autorizadas pelos respetivos e feito o compromisso da sua não divulgação, sem que seja para fins académicos, por parte do investigador.

Posteriormente, as entrevistas foram analisadas, transcritas e registadas no intuito de salientar as ideias principais e permitindo realizar uma comparação entre ambos os empreendimentos, como se verificará mais à frente.

A opção pelas entrevistas deveu-se por um lado, à reduzida população da investigação e por outro pelo desejo do investigador em estar mais próximo da realidade do empreendimento e assim poder abordar mais abertamente certas questões, analisando o comportamento do entrevistado e ainda a possibilidade e estabelecer contacto direto com outros colaboradores do empreendimento.

Para além das entrevistas houve a possibilidade de efetuar uma visita guiada pelo empreendimento, durante a realização da entrevista, criando-se assim uma complementaridade entre as respostas dos entrevistados e as práticas da organização.

A entrevista foi preparada e treinada nos dias antecedentes à sua realização, sendo também feita uma reconfirmação da realização destas nos dias anteriores, via e-mail. Houve a necessidade de fazer algumas remarcações devido a problemas de agenda dos entrevistados e por vezes, devido à dificuldade de enquadrar a sua disponibilidade com a do investigador.

No início de cada entrevista, começava-se por agradecer o acolhimento e a disponibilidade por receber e realizar a entrevista, sendo que posteriormente se introduzia novamente os objetivos da investigação, como seria guiada a entrevista e ainda se referia novamente a intenção de gravar a entrevista.

As perguntas foram colocadas de forma contextualizada, clara e objetiva, sendo que alguma vez poderia não ser aplicável e assim sendo, o investigador avançava para a pergunta seguinte ou reformulava-a na hora.

Durante a entrevista foram retiradas notas e apontamentos pessoais, para posterior pesquisa, consulta ou abordagem para a investigação.

No fim das entrevistas, agradeceu-se uma vez a colaboração aos entrevistados e foi feita uma visita guiada pelas instalações da unidade.

#### **d) Anotações pessoais**

Durante todo o processo de investigação, o investigador recorreu ao registo de notas de pesquisa bibliográfica, de *guidelines* de orientação para a investigação, de formalização de teorias, tabelas ou modelos.

Foram também retiradas notas das conversas com os orientadores da presente investigação, que facilitavam referências bibliográficas e outras indicações de índole científico, e ainda foram retirados apontamentos durante a realização das entrevistas, para posterior pesquisa.

Foram retiradas também nessas notas algumas reflexões pessoais, pelo que a compilação de todas as anotações, acabou por se tornar uma ferramenta imprescindível à formulação do esqueleto de pesquisa.

Esta “representa, não só, uma fonte importante de dados, mas também pode apoiar o investigador no desenvolvimento do estudo” (Coutinho, 2014, p. 341) *cit. in* (Correia, 2017, p. 202), como dos respetivos métodos e técnicas a abordar.

#### **2.6 Seleção do sujeito a investigar**

Um estudo de caso pode ser um fenómeno que ocorre num determinado contexto, um indivíduo, um evento, uma entidade, um programa, uma decisão, uma mudança organizacional e uma relação que deve ser identificada na questão da investigação, nesse sentido, é fundamental a escolha da população do estudo (Correia, 2017, p. 193).

Ao tratar-se de um estudo qualitativo não se seleciona uma amostra da população, tal como acontece no estudo quantitativo, porque o investigador, tal como referido anteriormente, cria uma relação lógica entre a temática escolhida para a investigação e o caso a investigar.

Assim, pode-se dizer que a escolha dos casos de estudo, num estudo qualitativo, é sempre intencional, porque se baseia em “critérios programáticos e teóricos em vez de critérios probabilísticos, buscando não a uniformidade, mas a variações máximas” (Bravo, 1992b, p. 254, citado em Coutinho, 2014) *cit. in* (Correia, 2017, p. 193).

O autor (Aires, 2015, p. 22) considera que existem 2 tipos de amostragem a considerar na investigação qualitativa, nomeadamente:

- Amostragem opiniática – “o investigador seleciona os sujeitos em função de um critério estratégico pessoal”;

- Amostragem teórica – “o investigador coleciona, codifica e analisa a informação de que dispõe e decide, depois, quais são os materiais empíricos que necessita recolher e onde os deve encontrar, tendo em vista o desenvolvimento dessa mesma teoria”.

Pode-se considerar que as unidades de análise no presente estudo, foram selecionadas tendo por base a amostragem opinática, isto é, o investigador selecionou a sua amostra para estudo de caso tendo por base um critério pessoal, nomeadamente um critério comum a ambas as unidades.

O principal critério que orientou a escolha pelas unidades de estudo em análise, foi o seu cumprimento de um comportamento responsável para com o meio ambiente e a integração dos princípios de sustentabilidade na sua unidade de alojamento.

Para além desse critério, o investigador definiu como outro critério, a dimensão das unidades de alojamento, bem como a sua tipologia e o tipo de gestão integrada na unidade, por forma a analisar se a aplicabilidade dos princípios de sustentabilidade e das boas práticas associadas a esses princípios era viável em estabelecimentos de qualquer dimensão, tipologia e tipo de gestão.

Neste sentido, estipulou-se como amostra inicial quatro unidades de alojamento que atendiam aos critérios de seleção estabelecidos para a investigação, tendo-se contactado com todos via e-mail, convidando-os para a participação na presente investigação, explicando qual seria o seu contributo, quais os objetivos do estudo e o seu propósito.

No entanto, dois dos estabelecimentos selecionados inicialmente não demonstraram interesse em participar na investigação, tendo-se posteriormente selecionado outras duas unidades, sendo que uma não mostrou interesse em participar e a outra não manifestou qualquer resposta.

Na tabela 12, apresentam-se as unidades de alojamento selecionadas, bem como os critérios pessoais estabelecidos como requisitos para a escolha da unidade e o seu interesse em participar no estudo:



Tabela 12 - Estudos de caso selecionados para a investigação

Fonte: Elaboração própria

Estudos de caso	Critérios de seleção	Participação
<b>Estabelecimento do 1º contacto (via e-mail e telefónica)</b>		
<b>Six Senses Douro Valley</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão sustentável;</li> <li>• Princípios de sustentabilidade;</li> <li>• Unidade de média dimensão;</li> <li>• Integra cadeia hoteleira;</li> <li>• Empreendimento turístico – <i>Resort</i>.</li> </ul>	Aceite pela Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade
<b>Furadouro Boutique Hotel Beach &amp; Spa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de proteção ambiental;</li> <li>• Certificação de Eco Hotel (TUV Rheinland);</li> <li>• Unidade de pequena dimensão – 24 unidades <i>standards</i> + 3 suites;</li> <li>• Gestão independente;</li> <li>• Empreendimento turístico – Hotel.</li> </ul>	Contactada pessoalmente, o responsável não se mostrou interessado na participação
<b>Aqua Hotel Ovar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso ambiental;</li> <li>• Galardoado pela <i>Green Key</i>;</li> <li>• Unidade de média dimensão (52 unidades <i>standards</i> + 4 suites);</li> <li>• Gestão independente;</li> <li>• Empreendimento turístico – Hotel.</li> </ul>	Contactada via telefónica, da parte da receção foi fornecido o e-mail de contacto, ao qual não houve retorno
<b>Neya Lisboa Hotel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de sustentabilidade;</li> <li>• Certificado por sistemas ISO (14001; 9001; 18001);</li> <li>• Certificado pela <i>Green Key</i>, Green Leaders, carbono zero;</li> <li>• Unidade de pequena dimensão;</li> <li>• Gestão independente;</li> <li>• Empreendimento turístico - Hotel</li> </ul>	Contactada via e-mail, não houve retorno
<b>Estabelecimento do 2º contacto (via e-mail e telefónica)</b>		
<b>Chão do Rio – Turismo de Aldeia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de sustentabilidade;</li> <li>• Certificada pela <i>Biosphere Responsible Tourism</i> (ITR);</li> <li>• Unidade de pequena dimensão (6 casas rurais);</li> <li>• Gestão independente;</li> <li>• Turismo de aldeia.</li> </ul>	Contactada via e-mail, aceite pela proprietária e agendado com a rececionista/ <i>guest relations</i> da unidade
<b>Tivoli Évora Eco resort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de sustentabilidade;</li> <li>• Certificada pela <i>Biosphere Responsible Tourism</i> (ITR);</li> <li>• Unidade de média dimensão (56 suites);</li> <li>• Cadeia hoteleira Tivoli <i>Hotels &amp; Resorts</i>;</li> <li>• Empreendimento turístico – <i>resort</i>.</li> </ul>	Contactada via telefónica, da parte da receção foi dado o e-mail geral da unidade, foi enviada a solicitação e novamente estabelecido um contacto via telefónica, no qual foi referido a falta de interesse da direção.

Depois de estabelecido os contactos, conforme ilustrado na Tabela 12, optou-se apenas por abordar como estudo de caso as unidades, que se dispuseram e aceitaram ser parte desta investigação, pelo que se tornou uma amostra reduzida.

No entanto, revelou-se bastante satisfatório, dadas as distintas realidades de cada unidade de alojamento, possibilitando uma comparação entre o tipo de unidade, a sua dimensão, tipo de gestão e inclusive nas práticas implementadas. Ao escolher estas duas unidades, o investigador procurou oferecer uma visão de duas realidades distintas, que se sustentam nos mesmo princípios e práticas, despertando, talvez, uma maior atenção por parte de unidades de menor dimensão ou de gestão independente, que se revelam ser, os que menos capital têm para investimento e por isso não aceitam a integração da sustentabilidade na sua unidade.

Salientar também, que algumas das unidades selecionadas foram convenientes, dada a sua proximidade à área de residência do investigador, no entanto, as unidades de alojamento mais longe foram informadas da disponibilidade de movimentação ao local por parte do investigador, ou também a possibilidade de efetuar a entrevista via *Skype* ou telefónica.

#### *2.6.1 Análise e verificação da validade da informação*

Antes de avançar para a organização por trás do processamento de dados e da sua análise, importa analisar a validade da informação do presente estudo.

Sabe-se que numa investigação qualitativa “(...) os problemas epistemológicos, tais como o de carácter científico da própria pesquisa e o que se prende com a relação subjetividade/objetividade, são postos em discussão” (Miranda, n.d., p. 37).

Tal acontece, devido ao investigador ser o instrumento principal do estudo, bem como pela fonte de dados ser o ambiente natural, o que pressupõe, aos olhos da investigação científica, uma realidade criada, ou seja, fruto da nossa realização.

Segundo Guba (1981) e Guba e Lincoln (1988) *cit. in* (Miranda, n.d., p. 37), todo o processo de pesquisa precisa apresentar um valor próprio, aplicabilidade, consistência e neutralidade de forma a ter valor científico, sendo que para a presente investigação, tendo em conta a abordagem do estudo de caso selecionado, devem-se considerar, durante o processo de pesquisa: a fidelidade; a credibilidade; transferibilidade e confiabilidade.

Começando pela credibilidade, esta está intimamente relacionada com a validade interna, numa investigação quantitativa, e refere-se à capacidade de o investigador reproduzir o fenómeno em estudo e/ou os pontos de vista dos participantes na pesquisa.

Para atender a tal critério, o investigador recorreu à triangulação dos dados, ou seja, a combinação de dois ou mais pontos de vista, fontes de dados, abordagens teóricas para que o resultado, seja um retrato mais fidedigno da realidade do fenómeno a analisar.

Como defende o autor (Santos, 1999, 2002) *cit. in* (Miranda, n.d., p. 40), “A maior diversidade e integração de métodos produz uma maior confiança nos resultados”.

A triangulação de dados feita na presente investigação passou pela observação (de carácter não participante), comunicação direta (através da realização de entrevistas), dados secundários (documentos de fonte privada, nomeadamente de documentos facilitados pelos entrevistados) e ainda passou pelas anotações pessoais do investigador, todas estas técnicas sempre estiveram alinhadas com os objetivos, proposições e com a questão de investigação.

Para além da credibilidade, a triangulação de dados, permitiu ao investigador conferir fiabilidade à investigação.

No que toca à transferibilidade, esta refere-se à possibilidade de os resultados obtidos numa determinada pesquisa qualitativa possam ser aplicados noutra contexto, correspondendo neste caso, à validade externa da investigação quantitativa.

Como o investigador optou pelo método do estudo de casos vários, este por si só, acaba por conferir transferibilidade à investigação, “porque proporciona densas descrições da realidade que se pretende estudar” Guba e Lincoln (1985) *cit. in* (Aires, 2015, p. 22).

Igualmente no que toca a gerar juízos de transferibilidade, este método revela um papel essencial, pois responde mais adequadamente à conceção de múltiplas realidades, aludindo às interações entre investigador e contexto e de outros factos que possam ocorrer ao longo da pesquisa, e finalmente, facilita a comunicação entre os participantes, alimentando o intercâmbio de perceções (Colás, 1992a) *cit. in* (Aires, 2015, p. 22).

Já a confiabilidade, procura certificar-se que o investigador tenta estudar objetivamente os conteúdos subjetivos dos sujeitos (Bogdan & Bilken, 1994) *cit. in* (Miranda, n.d., p. 39).

Assim, procura saber se o investigador se esforça por ver a realidade através dos olhos dos envolvidos no estudo.

Pode-se assim dizer que através das entrevistas e da triangulação dos dados, é possível verificar que há uma intenção por parte do investigador de observar o fenómeno em estudo, pelos olhos dos entrevistados, daí se apresentar com uma observação não participante e procurar através da análise dos comportamentos e da observação retirar as suas conclusões.

De igual forma, é também possível verificar o cumprimento deste critério, aquando da discussão e análise dos resultados obtidos, uma vez que se terá como base a interpretação feita pelas palavras, comportamentos e ações tidas pelos entrevistados.

Por fim, referir que a validade do conhecimento depende da forma como se procede à observação, diferentes observadores perante os mesmos factos, devem chegar às mesmas conclusões (Miranda, n.d., p. 39).

Em seguida, passa-se a descrever o planeamento que estará por trás do processamento e análise dos resultados obtidos.

## 2.7 Planeamento do processamento dos dados e sua análise

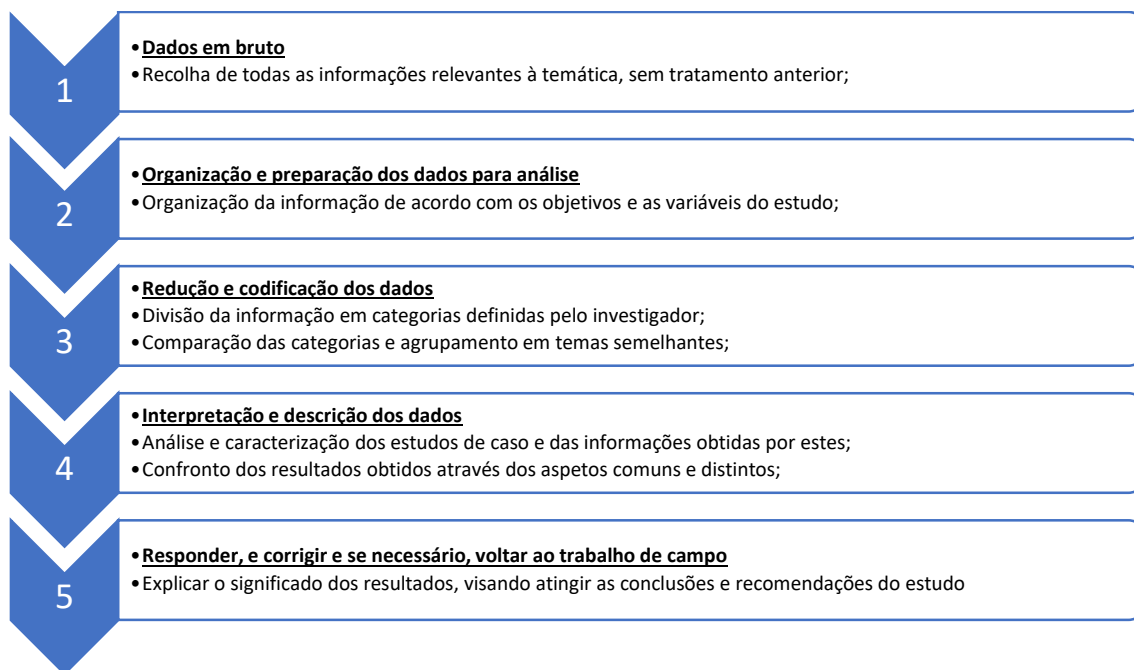
No presente subcapítulo pretende-se proceder à organização, análise e interpretação das informações recolhidas, através dos métodos e técnicas de pesquisa definidos para a investigação.

Trata-se de uma etapa muito importante para toda a investigação, uma vez que os dados de um estudo qualitativo podem assumir diversas formas, por isso os autores, Miles e Huberman (1994, p. 24) *cit. in* (Correia, 2017, p. 204), definem esta etapa como a estruturação de um conjunto de informações que vai permitir tirar conclusões e tomar decisões.

O processamento dos dados consiste em tratar a informação de forma a conseguir alcançar o resultado desejado (Selltiz, Wrightsman e Cook *cit. in* Pizam, 1994) *cit. in* (Pereira, 2011, p. 94).

Dada a complexidade da temática em estudo, foi necessária uma estruturação de toda a informação obtida de modo a obter uma melhor análise de conteúdo.

Para tal estruturou-se esta, em 5 passos fundamentais, como se pode verificar na Figura 36, segundo (Correia, 2017, p. 205), tendo por base as fundamentações teóricas do método de pesquisa qualitativa dos autores (Bardin, 1995; Coutinho, 2014; Creswell, 2007; Freixo, 2011; Miles & Huberman, 1994; Quivy & Campenhoudt, 1998; Silverman, 2000; Sousa & Batista, 2011; Yin, 2014).



*Figura 36 - Processo da análise qualitativa dos dados*

**Fonte:** Adaptado de (Correia, 2017, p. 205) com base em (Bardin, 1995; Coutinho, 2014; Creswell, 2007; Freixo, 2011; Miles & Huberman, 1994; Quivy & Campenhoudt, 1998; Silverman, 2000; Sousa & Batista, 2011; Yin, 2014)

A análise foi feita a partir de todas as informações recolhidas, pelas diversas fontes de pesquisa e técnicas de recolha de informação, podendo-se caracterizar essa pesquisa como sendo “exaustiva, representativa do universo de estudo, homogénea e pertinente” (Coutinho, 2014) *cit. in* (Correia, 2017, p. 205). Durante o processo de recolha e compilação das informações e dos dados obtidos, estes foram devidamente organizados e estruturados por temática, representados na investigação, pelos capítulos 1, 2 e 3.

Para facilitar a análise da variedade de dados e fontes de pesquisa, o investigador suportou-se do *software* NVivo 11 Pro<sup>25</sup> e de outras evidências manuais, permitindo-lhe mais facilmente, numa primeira fase, a organização dos dados consoante os objetivos e variáveis estabelecidas para o estudo.

Numa segunda fase, permitiu a criação de categorias de informação (codificação), para o agrupamento de semelhanças, padrões de pensamento ou comportamento, palavras, frases e aspetos de significado em particular e a sua comparação e redefinição em temas chave.

<sup>25</sup> Trata-se de um software para o tratamento de dados qualitativos, desenvolvido para facilitar técnicas qualitativas comuns para organizar, analisar e partilhar dados, independentemente do método usado. Assim, analisam dados de entrevistas, transcrições de grupos focais, anotações de campo (...).

Numa terceira fase, possibilitou a interpretação e descrição dos dados, tendo-se estabelecido e analisado relações entre as informações obtidas dos estudos de caso e a literatura abordada, bem como padrões de comportamento.

Numa última fase, permitiu o confronto dos resultados obtidos dos dois estudos de caso, através da identificação dos aspetos comuns e distintos, comparados com a literatura abordada e finalmente, retirar as conclusões do estudo.

Todo este processo, permitiu ao investigador, delinear um modelo de análise e processamento da informação, ilustrado pela figura 37, que será a base de toda a análise, do próximo capítulo permitindo assim um melhor planeamento e organização, na análise às entrevistas.

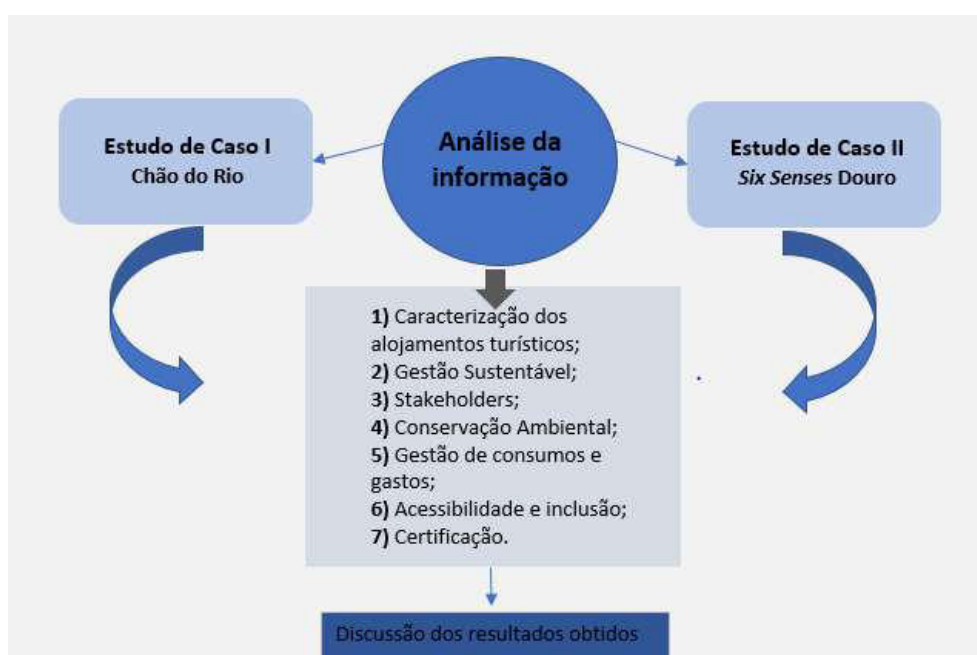


Figura 37 - Modelo de análise e processamento dos dados

Fonte: Elaboração própria

## Conclusão

No presente capítulo, definiu-se todas as etapas inerentes ao processo metodológico adotado para o presente estudo.

Numa primeira parte, procedeu-se à explicação dos tipos de investigação existentes, consideradas por (Veal, 2006) *cit. in* (Pereira, 2011, p. 77), sendo elas a investigação científica descritiva, explicativa e de avaliação, tendo-se concluído que, a presente investigação assume-se

um carácter descritivo-explicativo, dado que pretende explicar e descrever um determinado fenómeno dos dias de hoje.

Seguidamente, procedeu-se à descrição de todas as 7 etapas consideradas anteriormente, descrevendo assim todo o processo de investigação do estudo.

Começou-se assim por identificar e justificar o problema que sustenta toda a presente investigação, que permitiu uma maior organização desta, bem como lhe conferiu uma direção, maior coerência e foco na problemática do estudo.

Da revisão da literatura, emergiram as proposições de orientação do estudo, ou seja, verdades que se pretendem demonstrar e onde foram identificadas as variáveis, que irão orientar o modelo de análise do presente estudo.

Considera-se este, como um estudo descritivo, dado que a questão de investigação começa por “como” e procura descrever a aplicabilidade da sustentabilidade no setor turístico, tendo por base o estudo de dois empreendimentos turísticos.

Finalmente, a triangulação dos dados, conferiu a viabilidade do presente estudo, comprovando a sua credibilidade, fiabilidade e validade.

É bastante importante, para qualquer investigação, que esta seja viável e credível, principalmente num estudo de carácter qualitativo, onde existe a tendência de o investigador, encaminhar o estudo no sentido das suas crenças e opiniões.

## **Capítulo III – Análise e conclusões do estudo**





## 1. Análise dos estudos de caso da investigação

No presente capítulo, proceder-se-á à descrição e análise de todas as informações e resultados obtidos, através das entrevistas realizadas, aos dois estudos de caso que compõe a presente investigação.

Este processo dividir-se-á em 3 grandes partes, conforme exemplificado, na Figura 31 (2.7 Planeamento do processamento de dados e sua análise), isto é, começar-se-á por fazer o levantamento de todas as informações obtidas, seguindo a análise pelas 7 fases definidas no modelo de análise do estudo, primeiramente do estudo de caso I – Chão do Rio, seguido do estudo de caso II – *Six Senses Douro Valley*.

O processo de análise e descrição das informações obtidas nas entrevistas, será feito em articulação com a literatura consultada no capítulo I e com o propósito de atender a cada um dos objetivos gerais e específicos definidos para o estudo, articulando a análise com as proposições identificadas no capítulo 4.

Finalmente, retirar-se-ão conclusões conjuntas, relativamente à análise feita aos dois estudos de caso, por forma a evidenciar um fio condutor em relação a ambos e responder à questão de investigação do presente estudo.

## 2. Estudo de Caso I – Chão do Rio – Turismo de Aldeia

### 2.1 Caracterização da unidade de alojamento

Como referido anteriormente, no Capítulo I (2.2 A Oferta Turística), cada vez mais surgem novas formas de turismo e com elas novas tipologias e formas de exploração. Neste caso em específico, trata-se de um empreendimento TER, cuja forma de exploração assenta na gestão independente, tratando-se apenas de uma unidade de alojamento e uma proprietária.

Nesta secção, pretende-se ir ao encontro do objetivo específico 1.4, e das proposições 1 e 6, procurando explicar a relação que existe, entre o projeto inicial, como este é enquadrado no meio onde se pretende inserir e o estabelecimento de um compromisso com a sustentabilidade.

A unidade Chão do Rio, é uma unidade de alojamento TER, que é categorizada por Turismo de Aldeia, tal como referido no capítulo 1 (1.2.1 – Alojamentos turísticos), por integrar 6 casas de campo, numa quinta com 8 hectares, situada numa aldeia rural e por se enquadrar nesta, através da sua arquitetura típica local, materiais de construção e conceito.

Na figura 38, é possível visualizar o enquadramento do empreendimento turístico Chão do Rio.

O empreendimento, localiza-se no conselho de Seia, mais propriamente na aldeia de Travancinha e pretende oferecer uma experiência de alojamento sustentável e promover a interação dos clientes, com a natureza, a aldeia e as pessoas da comunidade local.



**Figura 38 - Empreendimento turístico Chão do Rio**

**Fonte:** Fotografia *in loco*, entrevista 20/03/2019

Segundo a entrevistada, no local, a proprietária começou por comprar o terreno para fins de lazer, no entanto, devido à falta de tempo exigida pela sua profissão e outras adversidades, “(...) ela decidiu colocar, aquela casa, como Alojamento Local (AL), para tentar tirar, alguma rentabilidade do espaço, e começou a correr bem e as pessoas começaram a dar um bom feedback, e ela também já tinha em mente este projeto”.

O projeto final, resultou de um antigo projeto, que a proprietária já tinha em mente, mas desta vez mais aprimorado e com um conceito melhorado, no entanto, sem perder nunca a sua essência sustentável:

“(...) Ela, quando o iniciou, já foi este fundamento da sustentabilidade, do não ferir a paisagem, do enquadramento na paisagem, na aldeia e daí escolher as casas, feitas há 5 anos, revestidas a pedra antiga, que lhe dá este aspeto de estarem aqui desde sempre, mantendo assim a traça própria das aldeias mais próximas”

Nota-se uma procura por manter e transmitir a identidade local e regional, do seu meio envolvente, quando se recorre a uma arquitetura tipicamente local e à utilização de materiais sustentáveis, provenientes da aldeia, de demolições e da limpeza de terrenos, como é visível na figura 39.



**Figura 39 - Casas da aldeia Chão do Rio**

**Fonte:** Fotografia *in loco*, entrevista 20/03/2019

“(...) a cobertura dos telhados, inspirou-se ali nos chamados, Casais de Folgosinho, nas casas dos pastores, cobriam os telhados das casas com giestas ou colmo, aqui era mais fácil também, e no sentido de ajudar à limpeza da mata, o que havia mais eram giestas, e então fazia-se a limpeza dos matos e aproveitavam-se as giestas para (...) colocação nos

telhados."

Acaba por haver uma tentativa, de reproduzir as vivências, costumes e tradições das aldeias da Serra, num pequeno espaço que pretende oferecer uma experiência de alojamento diferente, num contexto diferente.

"(...) a ideia dela já era a de transformar este espaço numa pequena aldeia, (...) como se fosse uma pequena comunidade (...) que parece que estão enquadradas inseridas, aqui na aldeia!"

Para além da sua integração no destino em termos culturais, através da réplica de uma pequena aldeia, houve também uma tentativa de oferecer aos seus clientes experiências diferentes, fora do comum e aliadas à natureza, como forma de complementar o alojamento.

Numa ótica de sustentabilidade, este pressupõe que não só deve haver uma preocupação ambiental, como também social e económica, sendo que dentro da vertente social, se enquadra a responsabilidade de um empreendimento para com a comunidade e o meio envolvente.

Todos os empreendimento devem procurar cuidar as suas comunidades e homenageá-las, ou através do enquadramento na paisagem, ou através da recriação de espaços tradicionais ou típicos da região ou através da inclusão de artefactos ou artesanato local, como decoração do interior desta, uma vez que é a comunidade o principal elemento, que deve beneficiar com um alojamento turístico, dado que é ela que recebe o empreendimento e que o integra no seu destino, devendo por isso, contribuir para o desenvolvimento, o melhoramento e o enriquecimento da comunidade e seus residentes.

"A piscina biológica, seguindo essa lógica de enquadramento (...) é uma homenagem aos rios e lagoas da Serra (...) não temos aqui nenhum rio para nadar, aqui mesmo ao lado (...) vamos a sítios muito bonitos e que recomendamos às pessoas (...) mas aqui tinha que ter um ponto de água e uma piscina azul, aqui não fazia sentido (...) foi a forma que ela encontrou (...) para recriar uma lagoa da Serra."

Os hóspedes podem assim usufruir de uma experiência única, enquanto que vivenciam aquilo que é o contexto rural, o contacto com a natureza, com os animais e a vivência do dia-a-dia, na própria aldeia.

Comprova-se assim, que o empreendimento não só se enquadra na região, como se encontra alinhada com os valores e tradições regionais e pretende homenagear, não só a comunidade onde se encontra inserida, como os pastores, a aldeia e os recursos naturais da região.

Verifica-se também, que desde o início do projeto e desde a sua concessão enquanto conceito, sempre houve uma preocupação por um desenvolvimento sustentável, numa lógica de enquadramento e ao mesmo tempo de não ferir a paisagem.

## 2.2 Integração da gestão sustentável

Os modelos de gestão das organizações, devem procurar incluir no seu processo as vertentes ambiental, social e económica, bem como, um planeamento prévio de todas as ações da organização e as metas a alcançar, tendo sempre presente, à parte dessas vertentes, valores éticos e morais nas tomadas de decisões e a criação de valor para todas as partes interessadas.

Nesta secção, pretende-se ir ao encontro, primeiramente do objetivo específico 1.1 e 1.2 e das proposições 2, 3 e 4 e seguidamente, do objetivo específico 1.3 e da proposição 5, por forma a enfatizar a necessidade de criar novos modelos de gestão, assentes no planeamento, em medidas preventivas, em decisões éticas e responsabilidade pelos *stakeholders*, bem como exemplificar que esse modelo, poderá gerar benefícios em termos de custos, sempre que estes sejam monitorizados assiduamente.

Não havendo uma referência, propriamente dita, referida pela entrevistada, da existência de um documento ou de diretrizes, que guiem a gestão do empreendimento, sabe-se que este se rege por uma política de sustentabilidade, uma vez que estes é um dos elementos obrigatórios na certificação *Biosphere* e a unidade é certificada por esta.

Há também uma comunicação, do propósito da sua política e das ações que a unidade desenvolve em relação à sustentabilidade, no próprio website do empreendimento<sup>26</sup>, onde se refere:

“No Chão do Rio acreditamos por isso ter a responsabilidade de respeitar e contribuir para a preservação, recuperação e valorização do meio ambiente natural e da cultura da região, perpetuando a memória dos modos de vida tradicionais, criando valor e contribuindo para o desenvolvimento económico e social da região, beneficiando as gerações vindouras.”



Na figura 40, ilustra-se uma atividade tradicional da aldeia de Travancinha, que o empreendimento Chão

*Figura 40 - Atividade de pastoreio local*

Fonte: <https://www.chaodorio.pt/pt-pt/about-us/sustainability-policy>

---

<sup>26</sup> A consultar <https://www.chaodorio.pt/pt-pt/about-us/sustainability-policy>

do Rio, procura preservar e divulgar aos seus hóspedes.

A sua política de sustentabilidade baseia-se em 3 grandes pilares:

- Promoção da biodiversidade;
- Conservação e diminuição do impacto ambiental;
- Contribuição para o desenvolvimento local e proteção do património.

Ao existir uma política de sustentabilidade, documentada e transmitida tanto aos clientes como aos próprios colaboradores e restantes partes interessadas, nota-se não só o compromisso da parte do empreendimento, como a sua intenção de consciencialização e alinhamento com as partes interessadas.

Há também uma identificação dos *stakeholders*-chave para a organização, que neste caso baseia-se nos colaboradores, na população e nos fornecedores locais, tal como referido anteriormente (3.4 Política de Sustentabilidade), essa é a condição necessária, para a definição da política de sustentabilidade que irá guiar a unidade de alojamento.

Ainda que não tenha sido possível, aceder a informações sobre o modelo de gestão implantado na unidade, nota-se que as vertentes social e ambiental, integram os processos de decisão desta, se refletirmos sob os pilares, em que se baseia a sua política de sustentabilidade.

“ (...) mesmo sendo pequeninos, mesmo sendo poucos (...) as vezes, pensamos que o nosso trabalho não vai ter nenhum impacto, mas tem (...) e as pessoas às vezes dizem “Ai, dá muito trabalho e depois não compensa”, mas para nós eu acho que compensou, (...) ajudou-nos (...) a sistematizar, a ter tudo mais organizado e facilmente, se nos perguntam a dada altura, “Qual é a vossa preocupação ou o que é que fazem para a sustentabilidade”, é mais fácil para nós evidenciar (...)”

No caso concreto deste empreendimento, verificou-se que o programa de certificação ao qual este se candidatou, lhe forneceu ferramentas, que permitiram desenvolver um novo modelo de negócio para o estabelecimento, ajudando-os, como a própria entrevistada refere, a organizar e sistematizar todas as ações necessárias.

Igualmente, pode-se dizer que de certa forma lhes despertou mais a consciência, do ponto de vista organizacional, ao impacto e contributo que o projeto poderia ter e como este deveria ser direcionado para atingir os seus objetivos.

Existe por trás de todas as ações desenvolvidas na propriedade, um propósito, uma experiência que deriva de todo um planeamento prévio por parte da proprietário e organização, controlo e

liderança, por parte desta e dos seus colaboradores. Em termos operacionais é notável o papel dos seus colaboradores, estando a proprietária responsável por toda a gestão do empreendimento, reservas, faturação e marketing.

Apesar de não haver nenhuma referência quanto à existência de um plano de ação, em complemento à política de sustentabilidade, pode-se entender que, ainda que não exista um documento físico, existe na mesma a estipulação de metas e objetivos a atingir, aliados a um compromisso temporal que devem respeitar.

Para além disso, nota-se que existe uma monitorização e uma análise da evolução das suas ações a cada ano, uma vez que há uma busca constante por uma melhoria contínua, como refere a entrevistada:

“(…) a parte das melhorias, também está em ação.”

Ainda que exista esta vontade, nem sempre se revela fácil para uma unidade de alojamento de pequena dimensão, conseguir alcançar todos os seus investimentos de uma vez, é por isso um processo moroso, que requer o elemento de priorização ao que é mais necessário e que faz mais a diferença para o seu hóspede.

A proprietária forneceu ainda um exemplo do seu controlo de consumos, como se pode ver na Figura 41.

**Figura 41 - Mapa de registo de consumos de eletricidade Chão do Rio**

**Fonte:** Fornecido pela proprietária, aquando da entrevista 20/03/2019

Este mapa de consumos, refere-se somente ao consumo de eletricidade, sendo que os registos devem ser feitos diariamente e a principal fonte de energia da propriedade é a eletricidade e o

gás. Por forma a diminuir o consumo de energia, instalaram painéis solares, que se irão referir ao longo do capítulo.

Ao analisarmos o mapa da Figura 41, verificam-se valores de consumo, relativos à faturação, podendo ainda destacar-se também o valor da leitura do contador, que tal como indicado na imagem, é retirado uma vez por mês.

O período em análise, compreende-se entre 22/12/2017 – 27/02/2018, ou seja, refere-se à faturação do mês de fevereiro. Ao comparar este período de faturação, face ao seu período homólogo, verifica-se uma diminuição do consumo total em 1855 kWh, o que representa em termos de custos, uma diminuição de aproximadamente 300€ na faturação da eletricidade.

Pode-se concluir desta análise, que existe uma monitorização efetiva dos consumos, bem como uma melhoria constante no sentido de reduzir os consumos totais no empreendimento, devendo ressaltar que tal, se baseia no facto, do período em análise, ser um período de festividades, o que leva a que espaços turísticos estejam sobrelotados.

Se neste período de festividades, foi possível alcançar uma diminuição dos consumos, então conclui-se que existe um controlo constante, minucioso e que se trata de uma evolução positiva para o empreendimento, não apenas a nível económico, como a nível ambiental também.

Ainda assim, tal como referido na secção (3.5.6 Conservação Ambiental), o ideal para o empreendimento é a monitorização diária e o registo, de todos os consumos energéticos deste, de modo a evitar possíveis fugas de energia, derrames, curto circuitos, que se refletirá igualmente, na faturação. Trata-se assim, de uma medida preventiva, que as unidades devem ter em conta no seu dia-a-dia operacional.

Cabe então, referir que a unidade dispõe de uma Política de Sustentabilidade que assenta nos principais princípios da sustentabilidade e de igual modo desenvolve as suas ações nesse sentido, o que mostra planeamento por parte da unidade.

Há uma monitorização de consumos, e por sua vez de custos, o que mostra organização e controlo por parte do empreendimento.

Existe, também, uma forte consciencialização dos colaboradores, clientes e fornecedores sobre a importância da sustentabilidade, como também um forte envolvimento e esclarecimentos sobre as ações a implementar na unidade, por parte da proprietária aos seus colaboradores.

“(…) que tentamos que as pessoas reduzam nos consumos, de água, de luz, que separem o lixo, que olhem para a natureza de outra forma (…)”



Ao verificar os conceitos inerentes à gestão sustentável, pode-se dizer, que, ainda que a sua dimensão não seja muito extensa, é o suficiente para que possa haver uma troca de valores entre o espaço e o seu hóspede, o que hoje é de extrema importância.

Demonstra assim um compromisso, não só com os princípios de sustentabilidade com de vontade de enveredar por um novo modelo de negócio.

Importa ainda salientar, que apesar da monitorização mensal, é necessário haver um relatório anual com todos os resultados de consumos, gastos, ações e metas atingidas, no sentido de fazer um balanço anual da evolução da sustentabilidade no empreendimento.

Quanto a este empreendimento, não foi possível obter informação sobre a existência desse relatório anual, no entanto, obteve-se a informação de que existem reuniões semanais, para discussão das evoluções alcançadas, medidas a implementar e ainda pequenas ações de formação, o que de certa forma, indica que há um controlo mensal das metas e objetivos a atingir no empreendimento e conseqüentemente uma adaptação às necessidades que vão surgindo no alojamento.

### 2.3 Envolvimento dos *stakeholders*, acessibilidade e integração

Um dos mais importantes pilares da sustentabilidade é a sociedade, ou seja, o seu carácter social. Dentro do carácter social, encontram-se as relações corporativas que determinada organização estabelece com o seu meio envolvente, mais concretamente, com todas as partes interessadas.

As partes interessadas, no caso dos alojamentos turísticos, referem-se aos colaboradores, à comunidade local e aos fornecedores, aos acionistas do grupo ou marca e aos clientes. O gestor, durante o processo de gestão, deve considerar ter responsabilidade sob todas as partes interessadas, e como tal, todas as ações levadas a cabo pela unidade de alojamento, devem ser geradoras de valor para todos os *stakeholders*.

A sustentabilidade assenta em valores como o combate às desigualdades sociais, raciais e de género, pelo que, é de extrema importância e necessidade, que um alojamento turístico, esteja preparado para receber qualquer tipo de pessoa, tendo esta ou não limitações físicas ou psicológicas, uma vez que é um direito humano universal, o direito ao lazer.

A par com isto, deve haver uma tentativa por parte da unidade de alojamento, de estar ao mesmo nível de prestação de serviço como para um hóspede normal, principalmente em termos de comunicação de informação pertinente.

Em termos de empregabilidade, deve também aceitar, integrar, reconhecer e valorizar, todas as pessoas com limitações, que tentam integrar-se no mundo do trabalho, mesmo com as suas limitações, não devendo por isso, ser alvo de chacota, racismo ou desvalorização.

Nesta secção pretende-se ir ao encontro de vários objetivos específicos e proposições, neste sentido, primeiramente aos objetivos específicos 2.1, 2.2 e 2.3 e às proposições 7, 8, 9 e 10, em seguida, aos objetivos específicos 2.4, 2.5 e 2.6 e às proposições 11, 12, 13, 14, 15, 16 e 17, posteriormente aos objetivos específicos 2.7 e 2.8 e às proposições 18, 19 e 20 e finalmente, aos objetivos específicos 5.1 e 5.2 e às proposições 33, 34 e 35.

Com isto, pretende-se dar a entender a importância das relações do alojamento turístico com todas as suas partes interessadas, o seu contributo para o reconhecimento e desempenho das unidades de alojamento e finalmente, a importância da acessibilidade e da integração, de forma a combater as desigualdades sociais.



*Figura 42 - Família Chão do Rio*

Fonte: <https://www.chaodorio.pt/pt-pt/about-us>

O empreendimento Chão do Rio, é um empreendimento de pequena dimensão e de gestão familiar e independente, tal como referido anteriormente, como tal a sua equipa é reduzida, no entanto, nota-se a relação de proximidade e familiaridade que existe entre a proprietária e todos os seus colaboradores, como ilustra a figura 42, havendo um trabalho complementar e

contínua entre todos.

“nós ao todo somos 4 colaboradores, somos três aqui no local, com a Catarina que faz mais o suporte de toda a parte de reservas e aquele trabalho por trás de trazer os hóspedes para cá (...)”

Tratando-se de uma equipa tão pequena, é ainda mais crucial que haja um envolvimento de todos no compromisso assumido perante a sustentabilidade e que todos sejam capazes de transmitir os valores do empreendimento, aos hóspedes.

Igualmente, tratando-se de um empreendimento de turismo em espaço rural, que pretende replicar as vivências de uma pequena aldeia, integrada no meio envolvente de Vila Travancinha,

é especialmente importante, que os próprios colaboradores conheçam o seu meio ambiente e idealmente, tal como referido no capítulo I (3.4.1 Relações Corporativas), que estes sejam da própria comunidade.

O recrutamento local é importante, não só para a promoção de uma maior integração com a comunidade anfitriã como também contribui positivamente para o desemprego da região, uma vez que as regiões do interior possuem elevadas taxas de desemprego, promove também a retenção de talentos no próprio destino e aumenta a fixação na região, uma vez que cada vez se assiste mais ao êxodo rural e à desertificação, especialmente na zona, na qual se enquadra a unidade de alojamento.

“nós que trabalhamos cá (...) somos todas, crescemos todas em meio rural (...)”

Houve uma preocupação por parte da proprietária de contratar residentes da Vila de Travancinha e do conselho de Seia, e à parte disso, houve também uma grande preocupação em inculcar os valores da unidade, bem como os seus deveres e direitos, que vêm bem estabelecidos no Manual de Acolhimento, que a unidade disponibiliza ao colaborador, no momento da contratação.

A figura 43, ilustra a capa de apresentação do Manual de Acolhimento Chão do Rio.

“Contamos consigo a dar o melhor de si aos/às nossos/as Hóspedes, mas também aos/às outros/outros membros da família Chão do Rio, para que os seus e os nossos momentos no Chão do Rio (...)”

“Qualquer função é importante no Chão do Rio, porque trabalhamos em equipa, apoiamo-nos e ajudamo-nos uns/umas aos/às outros/as, como numa família, mas com um propósito muito claro de satisfazer os desejos dos/as nossos/as Hóspedes e a superação das suas expectativas (...)”

“Deverá sentir-se confiante no seu trabalho, comunicar qualquer assunto que considere importante, bem como apresentar sugestões que possam melhorar o serviço e o funcionamento do Chão do Rio ou da sua função (...)”

No excerto anterior, proveniente no Manual de Acolhimento do Chão do Rio, disponibilizado pela proprietária, nota-se que há uma transmissão de valores muito importantes e cruciais para o



**Figura 43 - Manual de Acolhimento Chão do Rio**

**Fonte:** Fornecido pela proprietária, aquando da entrevista 20/03/19

bom funcionamento de uma equipa: espírito de equipa; entreajuda; confiança; responsabilidade; motivação, são alguns dos exemplos.

É importante envolver os colaboradores no propósito da organização, pode-se verificar por exemplo, a referência ao conjunto de colaboradores como família, ou seja, entende-se que os colaboradores se devem sentir como em sua casa, o que despontará neles, um sentimento de pertença à equipa e ao próprio empreendimento, o que conseqüentemente, fará com que haja um compromisso, cada vez maior com a organização e com a sustentabilidade.

Os colaboradores são os principais agentes de mudança de uma organização, portanto, são eles que diretamente e diariamente, irão lidar com todo o processo de mudança para o paradigma sustentável.

Neste caso concreto, o conceito do projeto nasceu já inerente e alinhado com a sustentabilidade e a natureza, no entanto, é importante que haja uma formação contínua e constante, no sentido de dar a conhecer aos colaboradores, o próprio conceito, a importância das ações que terão de implementar a cada dia, o porquê da sua implementação e deve também haver, por parte da gestão, um acompanhamento contínuo da sua evolução, para que estes continuem sempre motivados nas suas funções.

“até mesmo com a proprietária, dizer-nos e mostrar-nos sempre, partilhando sempre conosco as ideias que ela tinha e o porquê (...) Porque é que estamos a separar o lixo (...) porque é que é importante pormos aquela planta e não a outra (...) ou porque é que é importante deixarmos as mensagens (...) tenta sempre fazer chegar a nós e nós tentamos também fazer chegar aos clientes (...)”

De igual importância, é a relação que existe entre a gestão e os colaboradores, neste caso concreto, referindo a comunicação *top-down* (3.5.3 Motivação e formação de colaboradores), onde se destaca o papel da proprietária como principal agente de motivação dos seus colaboradores, procurando que estes entendam quais as suas funções, o propósito das suas ações e a importância da mudança em certos hábitos.

Para além da comunicação *top-down*, pode-se identificar igualmente, a comunicação com o cliente, ou seja, dar a conhecer a importância de todas as ações e atividades levadas a cabo no empreendimento, para que melhor entendam e se enquadrem no conceito deste.

Importa também destacar a relação que existe entre a gestão, os colaboradores e os clientes, que é algo de extrema importância, acabando por haver uma transmissão de valores, juntamente com um poder de sensibilização para as próprias ações.

A formação, tal como referido, é um elemento de extrema importância para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, isto é, as unidades de alojamento, devem acima de tudo, proporcionar ações de formação no âmbito da sustentabilidade, apostar numa formação contínua e em atividades de *teambulding*.

Tais ações, permitirão não só cativar os colaboradores, como mantê-los motivados nas suas funções e permitir que possam desenvolver as suas *soft* e *hard skills*, acabando por funcionar como um sistema de recompensa e possível progressão na carreira.

“(...) fizemos uma pequena formação, com uma rapariga inglesa, sobre agricultura biológica e permacultura, onde ela exemplificou o uso de técnicas para maior retenção de água, produtos a utilizar, entre outras coisas (...)”

“(...) também recebemos formação, no âmbito da Certificação *Biosphere*, e demos conta que algumas coisas nós já tínhamos ou já fazíamos (...) mas fazíamos por rotina nem pensávamos muito nelas (...) muitas coisas depois vamos ajustando, porque é na prática também que damos conta (...)”

Tal como referido pela entrevistadora, é de igual importância a formação dos colaboradores, pois também lhes permite fazer comparações relativamente ao que fazem diariamente no desempenho da sua função, alertando-os para as mudanças que devem fazer e de certa forma, inculcando-lhe esse processo de mudança mais facilmente.

É uma ótima forma de promover o envolvimento dos colaboradores para com os princípios da sustentabilidade.

É igualmente importante, promover a igualdade de oportunidade entre todos os colaboradores e potenciais candidatos, sejam eles pessoas com ou sem limitações.

As pessoas com necessidades especiais ou com algum tipo de limitação física ou psicológica, deve usufruir da mesma oportunidade de poder ter uma função, desempenhar uma tarefa.

As organizações assumem um papel crucial para isso, nunca devendo descartar a possibilidade de integrar um membro com limitações na sua equipa, pois o facto de o aceitar, dar-lhe-á esperança, motivação e força de vontade, o que resultará positivamente para a organização.

“(…) temos agora um formando da Casa Santa Isabel, que vem aqui todas as quintas feiras (….) que nos vem ajudar, ele faz tudo do exterior (….) é uma pessoa com dificuldades, mas que tentamos integrar, que ele muita vontade (….)”

Também com a comunidade, os alojamentos turísticos devem procurar estabelecer uma relação saudável, de mútuo benefício, devendo sempre contribuir para o seu desenvolvimento económico e apelar à sua sensibilização para o tema da sustentabilidade.

Nem sempre se revela uma tarefa fácil, tentar inculcar valores que até então não eram conhecidos, em pessoas que estão habituadas a uma determinada realidade, por isso a melhor maneira de procurar fazer essa mudança, é de forma progressiva e através de pequenas ações.

“(…) as pessoas vêm o Chão do Rio como algo que (….) foi construído cá e que é positivo (….) toda a gente fica contente (….) na altura dos incêndios, tivemos muitas ajudas de pessoas da aldeia, que vieram no dia e nos dias a seguir (….) pessoas que vieram para ajudar (….) por isso, acho que sim, acho que enquanto Chão do Rio, somos bem recebidos (….)”

Para que seja possível fazer uma mudança progressiva, a comunidade deve conhecer a unidade de alojamento, deve saber qual o seu propósito, qual o seu conceito, como pode ser importante para o desenvolvimento da região e para isso, é importante que haja uma relação de proximidade com a comunidade.

Esta proximidade pode ser estabelecida, através de eventos realizados na comunidade, procurando promover tradições locais, realização de parcerias com instituições locais, apoiar eventos ou iniciativas locais e ainda, conceder o elemento de responsabilidade à comunidade, isto é, procurar fazê-los sentir que eles também são importantes e que a sua opinião também é tida em conta.

“(…) agora em fevereiro, tivemos as migas aqui na aldeia, uma forma de cozinhar bacalhau, batatas e couves, na altura do azeite novo, que se fazia antigamente nos lagares, que é tudo misturado e feito numa panela de ferro, numa fogueira (….) já é o segundo ano que fazemos aí as migas e vem toda a gente comer (….)”.

“Sim, o Sporting Clube de Travancinha que é uma associação que faz umas festas no verão (….) que costumam pedir colaboração monetária, e é dada (….)”.

“(…) agora em fevereiro, tivemos as migas aqui na aldeia, uma forma de cozinhar bacalhau, batatas e couves, na altura do azeite novo, que se fazia antigamente nos

lagares, que é tudo misturado e feito numa panela de ferro, numa fogueira (...) já é o segundo ano que fazemos aí as migas e vem toda a gente comer (...)

Outra iniciativa importante, para além das referidas anteriormente, é convidar a população a participar nas atividades da unidade de alojamento, ou nos eventos que esta patrocina ou organiza, e até mesmo, oferecer-lhes a oportunidade de poder usufruir dos serviços da unidade, por forma a sentirem-se integrados com a unidade e também possam conhecer o produto que esta ofereça, e assim possam utilizar o passa-palavra, como meio de recomendação.

“(...) fazemos o dia aberto, começamos o ano passado, depois dos incêndios, relembrando a data de forma positiva, com um dia aberto à comunidade, graças aos nossos parceiros que vieram fazer workshops de sabão artesanal, massagens, fotografia, estampa manual de tecidos (...) de braços abertos a todas as pessoas que quiseram vir fazer, tivemos uma reflexão sobre a floresta e o futuro da floresta (...)”

É também muito importante, que haja uma promoção da educação sustentável nas principais escolas locais, pois são as crianças que vão fazer parte das gerações futuras, e são essas as que principalmente e acima de tudo, necessitam aprender o valor da natureza e a importância que as suas ações têm, relativamente ao meio ambiente.

“Entretanto aqui na aldeia, só temos o pré-escolar e eles já vieram aqui, plantar árvores (...) agora temos também agendado para maio, eles virem fazer uma atividade ali na nossa horta, também a par disso, talvez venha também uma turma de Seia (...) depois também a Escola Guilherme Correia de Carvalho de Seia vêm fazer plantações, sementeiras e a Casa Santa Isabel também (...)”.



**Figura 44 - Horta biológica Chão do Rio**

**Fonte:** Fotografia *in loco*, entrevista 20/03/19

A figura 44, ilustra a entrada da horta biológica Chão do Rio, onde se fazem as visitas e as atividades com as escolas e as instituições locais.

Este apoio, acaba também por ser benéfico para a unidade de alojamento, acabando por estabelecer laços com a escola, com os colaboradores e professores da escola, com os próprios pais das crianças e muito mais importante, com as crianças, o que lhe permitirá atingir um grande reconhecimento na comunidade e também no mercado.

É também, um meio muito importante de sensibilização da comunidade, para a necessidade da criação de novos hábitos e para a mudança em várias vertentes, relativamente ao meio ambiente.

“(…) se alguém vir aí na aldeia, alguém de bicicleta (…) gente mais nova (…) já sabem, são do Chão do Rio e falam com as pessoas, e as pessoas dizem-nos, por exemplo, que encontraram a D. Isabel que lhes deu umas batatas ou umas maçãs ou então que encontraram a minha avó (…) as pessoas gostam e dão-nos o feedback de serem bem acolhidos (…)”

É também muito importante, procurar investir na região e aproveitar o rendimento obtido para reinvestir em infraestruturas de apoio à comunidade, por forma a contribuir para o desenvolvimento local.

As unidades de alojamento devem assim, procurar recorrer, sempre que possível, à contratação de fornecedores locais e também na aquisição de produtos tradicionais locais, que promovam a gastronomia regional e contribuam para um envolvimento inicial, no empreendimento, com a comunidade e a região.

“(…) nós também seguimos a lógica da sustentabilidade económica e social, quando por exemplo compramos as coisas a produtores locais, tentamos fazer rentabilizar as compras (…) o grosso neste momento é da mercearia, arranjam a moça que trabalha na mercearia (…) já nos traz diretamente as compras cá (…)”.

“(…) os produtos que nós consumimos (…) a aldeia só tem a Padaria, donde vem o pão, o resto, que tenha que vir do supermercado, tentamos que seja tudo nacional (…) não temos tudo aqui bem de perto (…) mas temos por exemplo, o mel (…) o requeijão, é daqui pertinho, são coisas o mais próximo possível (…)”.

Nem sempre é possível optar por fornecedores locais, e no caso concreto do empreendimento, dada a sua localização, um pouco isolada da cidade principal, torna-se difícil recorrer a fornecedores locais, no entanto, a unidade procura obter os produtos tradicionais em produtores locais e opta por produtos nacionais, para outros produtos que não consegue obter na comunidade.

“(…) pequeno-almoço são servidos em cestos e incluem especialidades regionais (…) O nosso cabaz de pequeno-almoço inclui uma grande variedade de produtos endógenos (…)” – Política de Sustentabilidade Chão do Rio.

A unidade de alojamento, deve procurar enquadrar-se na comunidade, através da valorização destes e as suas ações devem ser vistas como benéficas e positivas para a população, o que vai



despertar nesta, um sentimento de compaixão, empatia e até mesmo de pertença, sendo visto como um elemento que já pertence à comunidade e à Vila.

“(…) noto também nas redes sociais, que sempre que se partilha alguma coisa sobre o que fazemos, ou alguma reportagem, as pessoas daqui partilham, mesmo os que estão fora, partilham a dizer “Olha a minha aldeia!” (…)

Finalmente, o cliente é o elemento mais importante em todas as atividades do setor turístico, pois sem ele não seria possível existirem serviços e atividades turísticas.

No contexto de uma unidade de alojamento, o cliente deve ser considerado o elemento principal de toda a atividade, portanto, todas as comodidades, espaços comuns, facilidades e atividades, devem ser pensadas, no sentido de satisfazer as suas necessidades.

Antes de mais, a unidade de alojamento deve procurar estabelecer um segmento de mercado, onde irá atuar e procurar definir o seu público-alvo, através deste processo, poderá mais facilmente orientar o seu produto em função das necessidades dos seus clientes, que cada dia, estão em constante mudança.

Os novos hábitos de consumo, tal como referido no Capítulo I (2.3.2 O novo turista e tendências de consumo), estão em constante mudança, sendo que atualmente, estão consignados ao que se pode designar de “turismo verde”, onde procuram experiências aliadas à natureza, por forma a escapar à realidade e ao stress do dia-a-dia, mas procuram igualmente, organizações que assumam responsabilidade sobre o impacto que a sua atividade causa, por isso, procuram espaços que promovam os valores da sustentabilidade e não danifiquem o meio ambiente.

Nesta linha de pensamento, é uma necessidade, os alojamentos turísticos adaptem-se às novas exigências dos consumidores por produtos mais respeitadores, ecológicos e derivados de empresas ecologicamente responsáveis, devendo por isso, desenvolver experiências únicas e inesquecíveis, que permitam fidelizar o seu cliente.

“(…) tem sido desde sempre um aspeto bastante positivo, que as pessoas referem, o facto de puderem experimentar um mergulho nesta água, neste tipo de piscina, que realmente não há tantas no nosso país (...) mas vão havendo cada vez mais (...) por problemas em adultos, e miúdos principalmente, com alergias ou peles atópicas, que fazem reacções com o cloro ou assim, aqui andam à vontade, bebes, crianças, podem andar sem problema”.

“(…) quando já tínhamos alguns hóspedes (…) pusemos batatas, abóboras, alfaces, tomates, courgettes, foi quando as pessoas então vieram (…) às vezes trocam um curgete por uma abóbora (…)”.

“(…) é tudo biológico, depois os hóspedes podem vir cá buscar a alface e fazer nas casinhas (…)”.

O empreendimento turístico, procura desenvolver atividades de consciencialização com os seus clientes, uma delas é o facto de disponibilizarem bicicletas gratuitas para estes, como ilustra a figura 45, no sentido de sensibilizar a optar por alternativas aos meios convencionais e reduzir assim, a pegada ecológica.



*Figura 45 - Bicicletas gratuitas para clientes*

**Fonte:** Fotografia *in loco*, entrevista 20/03/19

Ações como as que promove a unidade Chão do Rio, são ações simples mas que significam muito no contexto do serviço de hospitalidade, pois transmite aos hóspedes, liberdade, conforto, familiaridade, procura que eles se sintam em sua casa, sem necessidade de formalidades e o facto de puderem vivenciar experiências, como a da piscina biológica, onde podem estar em contacto com uma água pura e rodeados de animais, faz com que se sintam especiais, sortudos e desenvolvam emoções que jamais esquecerão.

A grande maioria, nunca teve uma proximidade com o meio rural e nunca teve a oportunidade de vivenciar estas experiências, por isso é considerado um momento único na sua vida e revela-se um elemento diferenciador para a unidade.

Para além do serviço que é proporcionado ao cliente e por mais que se tente atender às suas necessidades e exceder as suas expectativas, tal nem sempre acontece ou nem sempre é possível, é por isso extremamente importante, haver um sistema de feedback, de forma a procurar saber o que se pode ou não melhorar.

“Sim (…) enviamos pela internet, isso também já surgiu, justamente com essa necessidade, de perguntas mais específicas relacionadas com a certificação *Biosphere* (…)”.

No empreendimento Chão do Rio, desenvolveram um sistema de questionário, que enviam por e-mail aos seus hóspedes, no final da sua estadia, como se pode verificar na Figura 46.

O questionário surgiu essencialmente pela necessidade de avaliar, questões mais específicas relacionadas com a sustentabilidade e a certificação, mas de igual forma, é utilizado pela unidade, para ser a base da melhoria contínua por parte da unidade.

“(…) Quase todas as melhorias que implementamos, foram baseadas na opinião dos clientes (…) fazíamos isso informalmente (…) o hóspede disse que poderíamos melhorar isto e falávamos dessa possibilidade (…)”

Apesar de existir um sistema programa de recolha da opinião dos clientes, é também muito importante a parte humana do contacto com o cliente.

Os colaboradores devem também procurar perceber se a estadia do hóspede está a corresponder às suas expectativas, se existem aspetos que gostaria de ver melhores, e se sim, comunicar à direção e caso sinta que o hóspede não está contente com algum serviço.

O contacto com o cliente é muito importante, acaba por haver neste empreendimento uma relação de proximidade entre os hóspedes e os colaboradores, devido a ser um empreendimento de pequena dimensão e também devido ao acolhimento que têm por parte destes, pelo que sempre valorizam a experiência de uma forma positiva.

“(…) Gostam, gostam (…) acho que apesar de não haver (…) não termos nenhum registo escrito ou eles não tenham deixado, nós notamos (…) temos várias pessoas que regressam porque gostam (…) mas o feedback que nos deixam, pelo menos verbalmente e à saída, é que gostam e que estão cá muito bem”.

Finalmente, outro aspeto a ter em conta é a acessibilidade da unidade de alojamento, para pessoas com mobilidade reduzida ou com limitações físicas ou mentais.

Tendo em conta a lei, todos os estabelecimentos devem estar adaptados, de acordo com as normas estabelecidas, para receber pessoas com mobilidade reduzida. Como se trata de uma exigência legislativa, a maioria dos empreendimentos dispõe de quartos ou casas adaptadas para pessoas com mobilidade reduzida.



The image shows three screenshots of a questionnaire. Each screenshot contains a question in Portuguese and its English translation, followed by a 'Selecione!' button with a dropdown arrow. The questions are: 1. 'Considera que o Chão do Rio promove uma experiência integrada com a aldeia de Travancinha?' (Do you consider that Chão do Rio promotes an experience connected to the village of Travancinha?); 2. 'Considera que o Chão do Rio contribui para a valorização do património natural e cultural local?' (Do you consider that Chão do Rio contributes to the valorization of natural and cultural heritage?); 3. 'Considera que o Chão do Rio é uma experiência de turismo sustentável?' (Do you consider that Chão do Rio is a sustainable tourism experience?).

*Figura 46 - Questionário de satisfação Chão do Rio*

**Fonte:** Fornecido pela proprietária, aquando da realização da entrevista 20/03/19

No caso específico do empreendimento Chão do Rio, este não se encontra adaptado para pessoas com mobilidade reduzida, uma vez que a 5 das 6 casas que o compõe, dispõe de rés-do-chão e primeiro andar, sendo o primeiro andar apenas acessível por escadas, que não se encontram adaptadas para pessoas com mobilidade.

Ainda assim, a existência de uma casa térrea, com capacidade para 6 pessoas, permitiria a entrada de pessoas com mobilidade reduzida, no entanto o trajeto existente para a casa, poderá revelar-se pouco adequado para estas.

Por fim, importa salientar que além dos requisitos legislativos, devem ser adotados outros métodos de apoio a pessoas com mobilidade reduzida e necessidades especiais, principalmente em termos de comunicação e prestação de informações (ex: colaboradores que saibam linguagem gestual; sistemas de tradução em braile; etc.), sendo a acessibilidade universal um elemento fundamental na sustentabilidade.

#### 2.4 Conservação ambiental e consumos

Um dos elementos mais importantes, a ter em consideração na conservação ambiental, por parte de um alojamento turístico, é a integração na paisagem.

Em consequência do aumento do turismo, assistiu-se a um crescimento urbano desorganizado e não respeitante da arquitetura e geologia local, o que acabou por gerar malefícios para os solos, a paisagem e a própria identidade do destino (2.6 Impactos do Turismo)<sup>27</sup>.

Com efeito, assiste-se cada vez mais nos dias de hoje à necessidade de enquadrar cada empreendimento à paisagem (3.5.4 Preservação e conservação do Património Cultural), tradições e identidade do destino turístico, para assim não danificar nem a paisagem, nem causas impactos negativos nesta.

Esta secção encontra-se dividida em duas grandes partes (conservação ambiental e consumos), pelo que, numa primeira parte, pretende-se ir de encontro a vários objetivos específicos, nomeadamente, 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4 e também, a várias proposições, respetivamente, 21, 25, 22 e finalmente 22, 23, 24 e 25.

---

<sup>27</sup> Veja-se por exemplo, o caso do Algarve, que com a massificação turística assistiu a um crescimento de alojamentos turísticos abrupto, que resultou numa construção desordenada e gerou impactos negativos a nível paisagístico e ambiental. As aldeias piscatórias são o principal exemplo disso, que foram invadidas com grandes construções hoteleiras cujo projeto, não se pautou pela integração do empreendimento na paisagem e consequentemente, assiste-se a uma perda de identidade das aldeias nas quais se encontram inseridos.

A primeira parte pretende fazer uma análise à necessidade da conservação ambiental e as principais medidas que devem ser implementadas para garantir, uma gestão responsável para com o meio ambiente.

Na presente investigação, verifica-se que houve uma preocupação inicial de adequar o projeto ao meio no qual se pretendia inserir:



**Figura 47 - Casas Chão do Rio**

**Fonte:** Elaborado aquando da entrevista 20/03/2019

“(…) Ela, quando o iniciou, já foi este fundamento da sustentabilidade, do não ferir a paisagem, do enquadramento na paisagem, na aldeia e daí escolher as casas, feitas há 5 anos, revestidas a pedra antiga, que lhe dá este aspeto de estarem aqui desde sempre,

mantendo assim a traça própria das aldeias mais próximas.”.

“(…) a ideia dela já era a de transformar este espaço numa pequena aldeia, (…) como se fosse uma pequena comunidade (…) que parece que estão enquadradas inseridas, aqui na aldeia!”.

Conforme ilustra a Figura 47, nota-se que existe um enquadramento elevado das casas do Chão do Rio na sua paisagem natural, isto é, na aldeia Travancinha.

O próprio conjunto das 6 casas do Chão do Rio acabam por apresentar-se como uma parte integrante da aldeia, respeitando desde logo, do início da construção, a arquitetura e geologia local, procurando ser uma pequena representação daquilo que são as vivências da aldeia.

A indústria do alojamento, gera também grandes desperdícios de água (banhos, cozinhas, lavandarias, instalações sanitárias), sendo um dos seus principais consumos, como referido anteriormente (3.5.6 Conservação ambiental).

No entanto e enveredando na ótica da sustentabilidade, apesar de ser um dos consumos mais elevados nas unidades de alojamento, pode também ser uma das principais ameaças ao meio ambiente<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Como por exemplo, poluição hídrica e conseqüente degradação de toda a rede hidrográfica, contaminação do solo e conseqüentemente a sua degradação, pondo em causa a produtividade destes.

Isto, porque este recurso é utilizado sobretudo em áreas de limpeza, manutenção e utilização do próprio hóspede, levando com uma elevada carga de produtos químicos, de limpeza, higiene e pesticidas das zonas verdes comuns.

Neste sentido, mais que controlar o próprio consumo em si, é essencialmente haver um tratamento adequado dos efluentes gerados pela própria unidade, sendo que esta deve assumir a responsabilidade de proteger os recursos hídricos e de garantir a sua não contaminação.

Uma das ações cruciais e também preventivas deste tipo de fenómenos, é a não utilização de produtos químicos que sejam prejudiciais para o meio ambiente, tanto em limpezas, como em produtos para zonas exteriores e até para higiene pessoal.

“(...) agricultura biológica, seguindo a horta mais tradicional daqui (...) não usamos químico nenhum, temos inserido alguns conhecimentos, algumas técnicas, que são usadas também na permacultura (...) temos estado a conjugar um bocadinho (...) mas lá está, iniciamos agora (...)”

A unidade dispõe de uma horta comunitária para os seus hóspedes, onde se pratica a agricultura biológica, que, como o próprio nome indica, não recorre a nenhum produto químico para adubagem ou crescimento rápido



*Figura 48 - Técnica de permacultura (Mulching)*

**Fonte:** Elaborado aquando da entrevista  
20/03/2019

dos alimentos.

Na figura 48, é possível verificar-se a prática de uma técnica de permacultura, nomeadamente o *mulching*, uma técnica que permite o infiltramento lento da água, na terra, evitando que se proceda diariamente à rega e evitando assim, o desperdício de água.

No caso concreto da unidade Chão do Rio, esta, estando inserida num espaço natural, garante a manutenção do pasto e das ervas de forma natural, sem recorrer a químicos. Procura por exemplo, atrair animais que possam alimentar-se das ervas e plantas das zonas exteriores, não necessitando, de uma ação de manutenção contínua, dispendiosa e poluidora.

“(...) O nosso “jardim” é um prado espontâneo que não carece de rega; A manutenção dos espaços exteriores é realizada com recurso a meios manuais e mecânicos, nunca sendo utilizados pesticidas.” – Política de Sustentabilidade Chão do Rio.

Em termos da garantia da qualidade dos solos, a unidade garante-a através da construção de um galinheiro amovível, que garante a não desertificação dos solos e contribui para a sua fertilização:

“O nosso galinheiro é móvel, evitando a desertificação do solo e contribuindo para o enriquecimento natural da alimentação das nossas galinhas” – Política de Sustentabilidade Chão do Rio.

Também, um elemento extremamente importante a ter em conta nos alojamentos turísticos, é a preservação dos recursos naturais da região onde se encontram inseridos.

A proteção e preservação destes recursos, é crucial para o bem-estar humano e para a própria integridade cultural do destino e das gerações atuais e futuras.

Dada a sua importância, é necessário que as unidades de alojamento, desenvolvam medidas de proteção para estes recursos, como acontece, com a unidade de alojamento Chão do Rio:

“Promovemos a biodiversidade...Estamos a recuperar um bosque de folhosas na nossa quinta, plantando bolotas de Carvalhos autóctones; ...Criámos corredores ecológicos para a circulação das espécies selvagens, através de espécies arbustivas locais; ...Criámos zonas húmidas como o nosso “Brejo das Libelinhas” e a nossa Piscina Biológica; ...Criámos zonas abrigo para animais selvagens como coelhos e lebres; ...Recuperámos a frente ribeirinha da nossa propriedade; (...)” – Política de Sustentabilidade Chão do Rio.

Nota-se uma preocupação por parte desta, desde o projeto inicial, em garantir e contribuir para a preservação da biodiversidade local.

Como exemplo disso, apresenta-se a piscina biológica, ilustrada na figura 49.

Trata-se de um conceito totalmente inovador na área do turismo, e principalmente em Portugal, procurando criar um espaço de lazer para os hóspedes, não descurando do seu enquadramento com o meio ambiente e o seu impacto nos recursos naturais:

"(...) é um pequeno ecossistema, quase independente, nós dedicamos-lhe muito tempo de limpeza e de ajudar na limpeza, mas a própria limpeza da água é feita pelas plantas, que foram colocadas, e os nenúfares



*Figura 49 - Piscina biológica Chão do Rio*

**Fonte:** Elaborado aquando da entrevista 20/03/2019

(...) que vão ajudando, tal como num ecossistema nativo (...)"

"a piscina biológica (...) é artificial (...) fomos nós que a criamos (...) a água é de um furo que temos, daí é uma nascente, logo não é tratada nem poderia ser, mas ela foi criada artificialmente, abriu-se o buraco, colocou-se a tela e trouxeram-se as plantas e afixaram-se, mas depois as rãs vieram sozinhas bem como os demais animais (...)"

Ainda que tenha sido um ecossistema criado, nota-se desde logo, essa preocupação com os impactos da unidade no ambiente e sobretudo nas espécies. Igualmente acabou por ser um elemento diferenciador, comparativamente a outras unidades semelhantes, que ainda que diferente, torna-se uma experiência única de se viver:

"(...) temos pessoas que chegam aqui e dizem "Ah, mas tem rãs e bichinhos, se calhar não vou", mas depois de começarem a ir e entrar, a diferença é bastante grande para uma água tratada com cloro e outros químicos (...)"

Houve também uma preocupação em manter e preservar os ecossistemas naturais locais, sendo que foram desenvolvidas estratégias e ações para atrair animais selvagens e outros necessários para o desenvolvimento das condições necessárias, por exemplo, para a produção na horta biológica:

"(...) fizemos a charca lá em cima (...) como ponto de água (...) o objetivo da charca, era atrair mais animais selvagens e nós vimos vestígios de javalis, raposas, coelhos, tínhamos o abrigo dos coelhos, que ainda temos, mas (...) agora não vemos tanto isso, porque ficou com certeza, reduzido a número e não tinham muito sítio para se esconder. Agora começam a ter o que comer, mas não há arvoredo para que se possam esconder (...) mas o objetivo da construção da charca, foi justamente para a promoção da biodiversidade."

"Nós agora na horta também temos uma pequena pia de pedra, com água, até para atrair insetos e (...) já temos também uma rã lá em baixo (...)"

A figura 50 ilustra a charca, criada pelo empreendimento, no sentido de atrair animais selvagens e aumentar assim preservar os ecossistemas.

Para além da sua consciencialização pela preservação dos ecossistemas naturais, a



*Figura 50 - Charca Chão do Rio*

Fonte: Elaborado aquando a entrevista 20/03/2019



unidade procura também investir em espécies de flora autóctones, promovendo os recursos naturais, integração cultural e promove igualmente, a biodiversidade local:

“(…) tivemos a oportunidade, infeliz, de desaparecer a mata composta maioritariamente por pinheiros mansos e foi preciso começar do zero, e o que nós pusemos foram árvores autóctones, carvalhos, castanheiros, medronheiros, aveleiras, sobreiros (…) recolhemos sementes, compramos árvores (…) também, entretanto, nascem alguns pinheiros, que ficaram, naturalmente, para criar uma maior diversidade de espécies”.

“(…) amanhã, para assinalar o dia da árvore, vamos pôr, para além de duas bétulas, que nós vamos plantar, caixas de ninho, vamos pôr 6 caixas de ninho de chapim grande, outras de chapim pequeno e 1 de pica-pau, para já (…) para atrair mais aves (…)”.

“(…) estamos também a plantar mais árvores de fruto, oliveiras, principalmente aqui da zona (…)”.

Na segunda parte desta secção, pretende-se ir de encontro ao objetivo geral 4 e aos objetivos específicos: 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4, que pretendem atender às proposições 27, 26, 28, 29 e 30 e ainda 31 e 32, respetivamente.

Ao longo desta segunda parte, pretende-se abordar as principais fontes de consumo de uma unidade de alojamento e analisar as práticas da unidade de alojamento Chão do Rio, expondo algumas ferramentas utilizadas, medidas e ações desenvolvidas para diminuir esses consumos.

As unidades de alojamentos são os maiores consumidores de energia, desde a sua construção aos próprios serviços e instalações que dispõe, para conforto dos seus hóspedes (3.5.6 Conservação ambiental).

Estima-se que cerca de 40% da energia consumida pelas unidades de alojamento, seja proveniente de eletricidade, sendo cada vez mais importante nos dias de hoje, racionalizar esse consumo e consciencializar os próprios hóspedes para esta necessidade.

Algumas medidas de controlo dos consumos energéticos podem passar pela instalação de mecanismos de poupança, aposta em equipamentos de eficiência energética ou adotar fontes de energia alternativas.

No caso da unidade de alojamento em estudo, esta não dispõe de outra fonte de energia que não seja a eletricidade, no entanto, dispõe de um conjunto de medidas que ajudam na racionalização desse consumo e desenvolveram medidas juntamente com o staff para promover esta diminuição.

“(…) aqui o nosso maior consumo é de eletricidade, aqui nas casas é tudo elétrico, não há gás, também fazemos aqui toda a logística de lavanderia, e tudo isso consome mais energia (…)”.

“Quando é possível os ciclos mais longos, tentamos deixar para a noite, porque nos fica mais económico (… tanto de lavar, como de secar (… mas por exemplo, passar a ferro já é impossível faze-lo à noite, uma vez que não temos cá ninguém, mas tentamos (…)”.

“(…) já mudamos a forma como dobramos as toalhas para evitar ter de as passar a ferro (…), mas já mudamos o sistema preocupados com o tempo que gastávamos e também com o consumo energético (… mas aí já estamos nos mínimos”.

Consciencializados com o seu consumo energético e disponde de lavanderia própria, o Chão do Rio optou por recorrer a fontes de energia alternativas, de modo a conseguirem diminuir esses custos, como demonstra a figura 51 e a não ter de optar por outras fontes de energia, como por exemplo, o gás:

“(…) temos também, os painéis solares, que nos ajudam agora, com o aquecimento das águas (… o consumo já não é tão elevado (…)”.



*Figura 51 – Fontes alternativas de energia (Painéis Solares)*

**Fonte:** Elaborado aquando da realização da entrevista 20/03/2019

Algumas outras medidas, passam por mudanças no próprio espaço físico e também na concessão de alternativas, que permitam um maior conforto ao cliente, aliados à experiência com a natureza, como por exemplo:

“A iluminação é efetuada com lâmpadas Led;”

“O nosso aquecimento é realizado através de recuperadores de calor a lenha;” – Política de Sustentabilidade Chão do Rio.

Em termos de consumos, muitas vezes nota-se um consumo excessivo de materiais prejudiciais ao ambiente nas unidades de alojamento<sup>29</sup>, pelo que também é necessário desenvolver medidas e ações que permitam reduzir essa utilização.

---

<sup>29</sup> Como por exemplo, detergentes, fertilizantes, papel, champô, sabão e gel de banho, etc.



*Figura 52 - Mensagens de sensibilização (toalhas)*

**Fonte:** Elaborado aquando da realização da entrevista 20/03/2019

No caso específico do Chão do Rio, a figura 52, ilustra uma ação de sensibilização para a utilização e troca de toalhas de banho, algumas outras medidas passam pelo seguinte:

“Os nossos hóspedes tem a opção de não trocar as toalhas diariamente, por forma a ajudarem-nos na redução do consumo de água e detergentes; todas as construções foram realizadas com materiais sustentáveis, tais como como pedra proveniente

de demolições locais e madeira; O aquecimento da água é realizado através de painéis solares;”

– Política de Sustentabilidade Chão do Rio.

Importa também referir, para além das ações de sensibilização junto dos hóspedes e das medidas implementadas na unidade de alojamento, o controlo mensal que é feito por parte dos colaboradores dos consumos energéticos da unidade.

O controlo dos consumos é de extrema importância, permitindo que haja uma ação preventiva quanto a fugas de energia ou existência de falhar energética ou possíveis curtos circuitos. Preferencialmente, o controlo deve ser feito diariamente, no entanto, pensa-se que pela dimensão da unidade e a taxa de ocupação desta, seja mais conveniente o controlo mensal.

Os colaboradores estão assim encarregues de registar todos os consumos, no mapa de consumos ilustrado anteriormente, na Figura 40 (2.2 Integração da Gestão Sustentável).

“(…) fazemos mapas de registo de consumos (…)”.

Para além dos consumos energéticos, as unidades de alojamento geram através da sua operação, uma grande quantidade de resíduos, que devem ser devidamente tratados, para evitar fontes de contaminação da saúde pública, das águas, dos solos e dos ecossistemas locais.

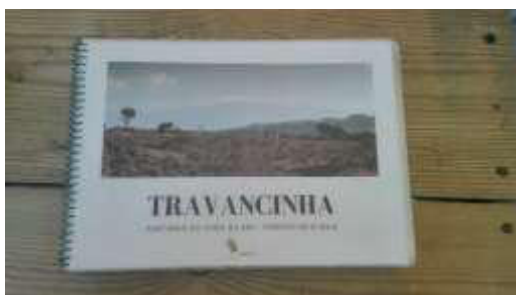
Os resíduos resultantes da operação de um empreendimento turístico, podem ser provenientes de diversas fontes de resíduos, sendo que cada um detém uma forma de tratamento, que deve ser respeitada e garantida para todos, na unidade.

A unidade de alojamento, deve desenvolver um conjunto de medidas e ações referentes ao descarte correto de resíduos, tendo por base o conceito dos 3 R's (Reduzir, Reutilizar e Reciclar) e devem suportar-se dos seus colaboradores, para que estes o pratiquem diariamente.

Algumas das medidas promovidas pela unidade Chão do Rio, passam pela não utilização de *flyers* promocionais da unidade, nem para hóspedes, nem em feiras promocionais de turismo e disponibilizam aos seus hóspedes, documentos de informação feitos e criados pelos colaboradores, na própria unidade:

“(…) tudo o que entregamos, está tudo plastificado, são 3 mapas e 1 roteiro da aldeia (…) no final da estadia, o hóspede devolve-nos na receção (…)”.

“(…) o registo dos hóspedes, fazemos em ¼ de papel, agora até vamos ter outra forma de fazer o *check-in*, através de um *tablet* (…) assim, é menos um papel (…)”



“(…) também agora, no *check-out*, muitas hóspedes que querem fatura, pedem-nos para enviar por email, assim é menos um gasto de papel (…)”.

Pode-se verificar, um exemplar de roteiro da aldeia, produzido pelo empreendimento, na figura

53.

**Figura 53 - Diretório dos pontos de interesse e atividades da região**

**Fonte:** Elaborado aquando da entrevista 20/03/2019

Procuram criar soluções alternativas e originais para combater os maus hábitos dos seus clientes, em termos da produção de resíduos e igualmente

apelam à sua consciencialização e sensibilização para com esta temática:

“(…) temos aqui o problema das beatas no chão, ainda há pessoas que deitam as beatas no chão e é uma coisa está-nos a custar mais (…) temos um projeto de um cinzeiro portátil assim com um ar à Chão do Rio, para ver se as pessoas aderem porque (…) é um dos nossos maiores problemas (…)”

Ainda que se encontrem num local isolado e não disponham de todos os fornecedores locais, procuram dar primazia a produtos *free packaging* e reciclar os outros resíduos resultantes do consumo da unidade, sendo que não dispõe de nenhuma empresa para recolha do lixo, o que ajuda na sua pegada carbónica:

“(…) tentamos sempre as embalagens mais económicas, em termos de produção de resíduos (…)”.

“(...) o lixo, tentamos fazer o mínimo e reciclar, reaproveitar o que é possível, por exemplo, utilizamos frascos, para fazer suportes de velas ou outro tipo de decoração que utilizamos para ocasiões especiais”.

“O papel, se for cartão, usamos na nossa horta, inspiradas um bocadinho na permacultura, no ‘*mulching*’ (...)”.

“nós levamos para o ecoponto, ali, na rua principal (...) ao final do dia, levamos e fazemos lá a separação”.

“optamos por uma impressora de *ecotank* (...) que tem uns cartuchos recarregáveis, com tinta líquida (...) nós é a primeira vez, já lá vai um ano e nunca precisamos de encher (...) imprimimos tudo, toda a papelada, e todos os dias praticamente vêm faturas (...) mudamos o papel para reciclável (...) tentamos reciclar ao máximo o papel também e reduzir as impressões ao mínimo (...)”.

Por último, importa abordar as emissões atmosféricas, uma vez que o setor turístico é responsável por aproximadamente 8% das emissões atmosféricas globais (2.6 Estatísticas e Indicadores), principalmente devido à intermediação existente na sua cadeia de valor.

As emissões produzidas pela atividade turística, produzem danos irreversíveis no meio ambiente e no próprio destino, no qual estão integrados.

A redução das emissões atmosféricas, não envolve um avultado investimento, mas sim uma mudança de hábitos e práticas do dia-a-dia e o desenvolvimento de alternativas aos meios de transporte convencionais.

Neste sentido, salienta-se como primeira grande medida, a redução da intermediação na cadeia de valor, isto é, procurar optar por fornecedores locais e desenvolver um sistema de entrega de produtos, consciente e menos poluidor, ou reduzir a quantidade de entregas por dia, para uma semana por exemplo.

Outra grande medida, passa por reestruturar a frota de meios de transporte da unidade, por *carsharing*<sup>30</sup>, transportes públicos, disponibilização de bicicletas para hóspedes e colaboradores ou, caso assim seja possível, investir em veículos elétricos e cujas emissões não sejam tão prejudiciais ao ambiente.

---

<sup>30</sup> Partilha do mesmo veículo, entre um grupo de pessoas que se dirige ao mesmo destino, por forma a diminuir os custos de viagem e diminuir emissões atmosféricas.

Algumas das medidas implementadas pela unidade Chão do Rio, para contribuir para a diminuição da sua pegada carbónica, são:

“(…) o grosso neste momento é da mercearia, arranjamos a moça que trabalha na mercearia (…) já nos traz diretamente as compras cá (…) já tentamos reduzir aí, um bocadinho da nossa Pegada Ecológica (…)”.

“(…) e consumindo daqui local (…) o sítio mais longe, onde nós compramos as coisas (…) é o sabão, que era na altura, o único que tinha também certificação, o sabão artesanal que deixamos para os nossos hóspedes, que vem de Viseu (…) de resto, é tudo aqui, o mais pertinho possível (…)”.

Procuram também sensibilizar os hóspedes, a diminuírem a sua pegada carbónica, através da disponibilização gratuita de bicicletas de passeio:

“(…) que vão à mercearia, apesar de ter poucas coisas, mas que tenham contacto também com os locais, que andem de bicicleta (…)”.

E procuram não depender de intermediação na sua cadeia de valor, como é o caso da recolha do lixo, que são os próprios colaboradores que transportam e separam o lixo, evitando a entrada da empresa no empreendimento:

“nós levamos para o ecoponto, ali, na rua principal (…) ao final do dia (…)”.

Em termos de emissões, não são apenas as emissões atmosféricas que podem danificar o meio ambiente através da poluição, também a própria poluição sonora e luminosa pode contribuir negativamente para o destino.

No caso da poluição sonora, pode ser considerado um tipo de poluição, uma vez que pode comprometer a qualidade de vida dos seus hóspedes ou da própria comunidade vizinha.

Sendo que nos empreendimentos turísticos, se procura descanso e relaxamento, é crucial que não haja ruídos nem músicas altas, por forma a garantir o conforto do hóspede e o bem-estar da população.

A unidade de alojamento deve assim, procurar um sistema de monitorização do ruído nos mais diversos espaços do hotel, por forma a verificar se está dentro dos níveis aceites por lei e devem registar a cada dia esses valores, por forma a detetar mais facilmente alguma falha.

Devem optar por materiais de insonorização de qualidade, vidros de janela dupla e procurar, no caso de existirem festas, que estas respeitem o horário normal e não violam os limites sonoros estabelecidos por lei.

Finalmente, a poluição luminosa<sup>31</sup> também existe e pode ser causado por luzes ligadas dentro e fora do edifício, pela intensidade das lâmpadas ou pela sua direção e pode ter consequências negativas a vários níveis.

Neste sentido, as unidades devem procurar evitar luzes ligadas no exterior em zonas onde circulem pessoas frequentemente, se essas zonas já dispõem, por exemplo, de luz natural, utilizar lâmpadas cima para baixo e controlar a existência de painéis publicitários luminosos.

No caso concreto da unidade Chão do Rio, esta mostra uma preocupação em não colocar luzes exteriores demasiado fortes, por forma a não prejudicar a flora e fauna e causar danos nos ecossistemas e também, de modo a oferecer uma experiência turística de qualidade ao seu hóspede.

“A iluminação exterior é reduzida ao mínimo para evitar o consumo energético e a poluição luminosa; trilhos das proximidades a pé ou nas bicicletas disponíveis gratuitamente” – Política de Sustentabilidade Chão do Rio.

## 2.5 Adoção da certificação

Pensa-se que a certificação, poderá ser um elemento crucial de compromisso e integração dos princípios da sustentabilidade.

Igualmente, é uma das formas mais eficazes de comunicar a todas as partes interessadas, o compromisso assumido com a sustentabilidade e os objetivos e metas, bem como as estratégias desenvolvidas neste sentido (4.2 Abordagens à Certificação).

Com efeito, a certificação permitirá a qualquer alojamento turístico alcançar um maior reconhecimento do mercado internacional, por sua vez atingir e desenvolver um novo público-alvo devido à publicitação deste em novas plataformas de reservas (4.2.1 Benefícios da Certificação).

A unidade de alojamento Chão do Rio, dispõe de uma certificação pelo programa *Biosphere Responsible Tourism* (ITR), tendo sido galardoadada em 2018, constituindo assim a primeira unidade de turismo rural em Portugal a alcançar esta certificação.

---

<sup>31</sup> Existência de luz em momentos do dia em que não era suposto existir, em particular à noite.

Na figura 54, pode visualizar-se o certificado *Biosphere*, atribuído ao empreendimento turístico Chão do Rio.

Tal como referido antes (4.3.1 *Biosphere Responsible Tourism (ITR)*) trata-se de um tipo de certificação que abrange diversos setores de atividade, sendo um deles a atividade turística, podendo esta certificar desde alojamentos turístico a destino turísticos.

Esta é acreditada e reconhecida pela WSTC, sendo por isso reconhecida internacionalmente e de aplicação universal. Certifica as boas práticas de sustentabilidade das organizações, em linha com os seus diversos referenciais internacionais, sempre procurando um forte equilíbrio entre os 3 pilares da sustentabilidade.

No caso concreto da unidade Chão do Rio, a certificação revelou-se particularmente relevante e importante, por um lado, porque veio num período menos bom para o empreendimento, após os incêndios em território nacional, no ano de 2017 e por outro lado, veio ajudar a criar processos, procedimentos de serviços, consciencialização para a necessidade de certas práticas, permitiu criar registos e hábitos, que até então existiam, mas sem haver essa consciência de que eles existiam e detinham tal importância:

“(…) foi a entidade que nos ajudou na Certificação *Biosphere*, e que nos preparou também para conseguirmos obter essa certificação (…)

“(…) ajudou-nos a tomar consciência! Veio numa altura até fundamental, porque nós já estávamos em processo de certificação, quando sofremos com o incêndio de 2017, que nos fez um pouco voltar atrás (…)

“(…) mas como tínhamos o processo em mãos, ele até nos ajudou, para cumprir com aqueles requisitos e aquelas indicações, por isso, decidimos focar-nos nele e por isso também conseguimos rapidamente corresponder a todos os itens, (…) basicamente, aqui no nosso caso, foi o registo de evidências, porque a maioria daqueles itens, nós já o tínhamos, já tínhamos a parte das preocupações ambientais, do desperdício, o controlo de custos, mesmo a nível do controlo de gastos de água e energia, foi preciso foi passar tudo aquilo para tabelas (…)



**Figura 54 - Certificação *Biosphere* Chão do Rio**

**Fonte:** Elaborado aquando da entrevista 20/03/2019



“(…) agora registamos tudo, a seguir à certificação (….) durante o processo de certificação, criamos uma tabela que nos ajuda também (….) e temos melhorado bastante (….) lembro-me por exemplo, do parque de estacionamento, que não tinha aquela divisória para as bicicletas e às vezes as crianças atiram com as bicicletas, e houve um hóspede, que disse que as bicicletas ficavam (….) em perigo de baterem num carro (….) então, foi feita aquela cerca para (….) as bicicletas (….) as coisas que eles nos vão deixando lá, vamos registando e há coisas que também não conseguimos mudar logo, mas ficam lá registadas, para que assim quando surgir oportunidade possamos fazer essa melhoria (….)”.

Com efeito, houve um conjunto de benefícios que a unidade Chão do Rio pôde retirar do processo de certificação, ao qual se candidatou. Talvez por se tratar de uma unidade de pequena dimensão, algumas das vantagens a retirar da certificação, foram vistas a curto prazo e não a médio/longo prazo como é de prever.

Nota-se igualmente, que há uma maior consciência, talvez mais por parte dos colaboradores, na necessidade de melhoria contínua e constante em todas as ações e serviços que a unidade disponibiliza.

Houve também um despertar de atenção, por assim dizer, para todas as ações que eram antes praticadas, mas que se calhar após a certificação, ganharam outro impacto.

Como benefícios da certificação podem salientar-se a formação dos colaboradores, por uma entidade de fora da unidade, especializada na temática da sustentabilidade:

“(…) também recebemos formação, no âmbito da Certificação *Biosphere* (….)”.

E também, nota-se, segundo a entrevistada, um reconhecimento por parte dos clientes do prémio atribuído à unidade, referindo esta, que aos poucos vai havendo cada vez mais uma consciencialização para a necessidade das boas práticas ambientais, sobretudo em organizações.

Por sua vez, embora ainda seja demasiado prematuro referir, a divulgação da unidade em novas plataformas, direcionadas a um turista mais consciencializado e preocupado com o meio ambiente, permitiu-lhe ganhar visibilidade a nível externo, sobretudo.

No entanto, em termos de números, ainda é difícil especificar ou referir algo sólido, mas pensa-se que a tendência é aumentar.

“(…) eu sinto que (….) os turistas, os nossos hóspedes (….) veem uma preocupação cada vez maior com esta parte da sustentabilidade e com o ambiente e eu acho que isso,

termos o reconhecimento de uma entidade, e esta certificação no caso é reconhecida pela UNESCO, uma entidade internacional que reconhece as unidades que fazem isto (...).”.

“(…) e na altura fomos a primeira unidade turismo rural aqui (...) demos aquela motivação de que podemos começar mesmo sendo pequeninos, mesmo sendo poucos (...).”.

“(…) as vezes, pensamos que o nosso trabalho não vai ter nenhum impacto, mas tem (...) e as pessoas às vezes dizem “Ai, dá muito trabalho e depois não compensa”, mas para nós eu acho que compensou, (...) ajudou-nos (...) a sistematizar, a ter tudo mais organizado e facilmente, se nos perguntam a dada altura, “Qual é a vossa preocupação ou o que é que fazem para a sustentabilidade”, é mais fácil para nós evidenciar (...).”.

Importa ainda referir, outros galardões recebidos pela unidade, nomeadamente o Prémio Cinco Estrelas Portugal 2018 e ainda o prémio Sustentabilidade Ambiental dos Prémios AHRESP 2019.

Salientar, por fim, o sentimento de orgulho e motivação, sentido por parte da entrevistada durante a entrevista, pela obtenção deste certificado e realçar ainda o contributo que um programa de certificação pode ter, para a unidade, os empresários, os colaboradores e a própria organização da gestão da unidade.

### 3. Estudo de caso II – *Six Senses Douro Valley Resort & Spa*

#### 3.1 Caracterização da unidade de alojamento

Este subcapítulo, pretende seguir a lógica de análise descritiva utilizada no subcapítulo anterior (2. Estudo de Caso I – Chão do Rio – Turismo de Aldeia), sendo que abordará os mesmos temas base e respeitará a mesma ordem.

Neste sentido, pretende-se ir de encontro ao objetivo específico 1.4 e às proposições 1 e 6, por forma a verificar o alinhamento da unidade para com a região na qual está inserida e de que forma esta comprometida com os princípios da sustentabilidade.

Ao contrário da unidade de alojamento, abordada anteriormente, a unidade *Six Senses Douro Valley* pertence à cadeia *Six Senses*, sendo a sua forma de exploração do tipo integrada na cadeia, pelo que a sua gestão é feita pela marca *Six Senses*, estando a sua identidade consignada igualmente à marca.

Esta, integra-se na categoria de empreendimentos turísticos, nomeadamente na subcategoria de conjuntos turísticos, por se tratar de um resort, tal como referido anteriormente no capítulo I (2.2 Oferta Turística).

Por se encontrar sob um tipo de exploração integrada, esta está sob a exploração da marca *Six Senses* e o seu conceito tem por base, os valores da cadeia. Como tal, antes de proceder à caracterização da unidade, importa fazer uma breve apresentação da cadeia, na qual se integra.

A cadeia *Six Senses* trata-se de uma cadeia internacional de origem tailandesa, criada em 1995, através de um fundo de investimento imobiliário americano.

Iniciou a sua atividade no segmento do *wellness*, através da abertura de *spas* espalhados por todo mundo, tendo enveredado mais tarde, no setor do alojamento turístico. Nos dias de hoje, a marca encontra-se segmentada em resorts, hotéis, *spas* individuais ou *spas* integrados em hotéis, explorados sob a marca *Six Senses*.

Na figura 55, é possível visualizar o logótipo atual da empresa *Six Senses*.

A marca está comprometida com a preservação do ambiente através de práticas e operações sustentáveis nas suas unidades, destacando-se também pela sua atitude responsável e cuidadora para com os seus colaboradores e as próprias comunidades locais.

É por isso, considerada uma das cadeias pioneiras na hospitalidade, na qualidade e nas boas práticas ambientais no mundo inteiro, sendo a principal missão de todas as suas unidades, ajudar as pessoas a conectarem-se consigo mesmas, com os outros e com o mundo que as rodeia.



A gestão de todas as propriedades associadas à exploração da marca *Six Senses* assenta num conjunto de ativos estratégicos, nomeadamente:

- **Aptidões conceptuais** – Isto é, todas as propriedades devem ser desenvolvidas sob um conceito altamente criativo, sensível ao lugar no qual se pretende integrar e deve incorporar elementos da cultura e arquitetura local;
- **Pessoas** – Procuram pessoas que partilhem os mesmos valores da marca, por forma a reforçar a filosofia defendida por esta;
- **Experiência** – Procuram criar um elemento de diferenciação, como tal começam por escolher locais únicos no mundo e criar uma experiência personalizada para cada

hóspede, que seja absorvida por todos os sentidos deste e não seja apenas um produto turístico.

Em termos de sustentabilidade, o seu compromisso assenta na consideração dos efeitos que os sistemas operacionais, operacionais e políticas de compra têm sob o ambiente e nesse sentido, procuram desenvolver práticas e procedimentos para minimizar tais efeitos.

O seu compromisso passa ainda pelo desempenho ambiental de cada propriedade sob a sua exploração, no apoio à preservação do património cultural e natural e na melhoria dos benefícios sociais e económicos para as comunidades locais.

A marca partilha também responsabilidade para com a biodiversidade local, sendo que as suas propriedades são responsáveis por proteger e preservar espécies terrestres e aquáticas em ameaça e ainda reconstruir habitats.

Igualmente, procuram convidar os seus hóspedes a partilharem da mesma preocupação ambiental, através de formação, sendo que cada propriedade deve ter à disposição do hóspede, programas de conservação de energia, reutilização da água e reciclagem de materiais e resíduos produzidos nestas.

Passando para a caracterização da unidade de alojamento *Six Senses Douro Valley*, este encontra-se numa quinta do século XIX<sup>32</sup>, sendo o edifício principal da unidade, uma antiga casa senhorial, como se pode visualizar na figura 56.

Esta unidade foi adquirida pelo grupo em 2013, tendo sido alvo de uma remodelação e renovação durante o período de 2 anos e a sua abertura, sob a exploração da nova marca, deu-se a 15 de julho de 2015.



*Figura 56 - Unidade Six Senses Douro Valley*

Fonte: <https://www.sixsenses.com/en/resorts/douro-valley/gallery>

---

<sup>32</sup> Esta foi transformada em 2007, numa unidade hoteleira de 5 estrelas, o *Aquapura Douro Valley*, que devido à crise económico-financeira, teve de procurar outras soluções, foi assim que o diretor operacional do fundo *Discovery* convenceu a cadeia tailandesa, em conhecer o douro, a sua cultura e redesenhar o conceito da unidade.

Apesar da profunda remodelação e renovação de que foi alvo, a unidade manteve a arquitetura original das típicas quintas vinhateiras do Douro, sendo uma condição obrigatória da cadeia, como se referiu anteriormente.

Procedeu-se à alteração da decoração, da temática, das cores, da funcionalidades dos espaços, sendo também um dos valores da cadeia, a criação de espaços comuns dedicados à *Pop Art*, no sentido de atender ao valor que os sustenta, *Out of Ordinary!*.

A unidade encontra-se localizada em Samodães, pertencente ao distrito de Viseu e encontra-se encaixada em plena colina sobre o vale do Rio Douro.

É composta por 57 unidades de alojamento, divididas por diversas tipologias (*standard, suites e villas*) e tem como serviços complementares um spa de luxo, com uma área de aproximadamente 2,200 m<sup>2</sup>, 10 salas de tratamento, um circuito de spa<sup>33</sup>, ginásio, restaurantes, bares, áreas de lazer, piscinas exteriores, uma *Wine Library* requintada, composta por vinhos do Douro reconhecidos internacionalmente e ainda artigos de artesanato locais e nacionais e ainda uma horta orgânica.

Outros serviços que disponibilizam aos seus hóspedes são:

- *Transfers* de e para o aeroporto e ainda possibilidade de chegada em barco, uma vez que esta dispõe de porto privativo no Rio Douro;
- *Alchemy Bar*;
- Avaliações integrais de bem-estar;
- Extenso programa de atividades semanais;
- Espaço de reuniões até 50 pessoas;
- Experiência de Mesa do *Chef*;
- Programa de Sono.

A unidade dispõe ainda de um departamento de sustentabilidade, responsável por realizar atividades com a comunidade local, com os hóspedes, criar procedimentos e estratégias que diminuam a pegada ecológica no meio envolvente à comunidade.

Para além da arquitetura singular da casa senhorial, como se pode verificar na Figura 57, na qual se encontra inserida, a unidade ancora-se ainda em 3 aspetos que suportam as experiências inesquecíveis que oferecem aos seus hóspedes, nomeadamente: os vinhos, que aclamam uma

---

<sup>33</sup> Constituído por uma piscina interior aquecida com jatos de água, sala de vapor, sauna e *laconium*.

ligação ao Douro, a natureza envolvente dos valores que circulam o hotel, num ângulo de 360° e a gastronomia.



Percebe-se, portanto, que a unidade se encontra enquadrada e numa relação de harmonia com o meio envolvente, a paisagem e a cultura do Douro, tendo por base o compromisso para com a sustentabilidade, assumido pela marca e inculcado à própria entidade.

*Figura 57 - Exterior  
Restaurante The Vale de  
Abraão*

**Fonte:** Elaborado aquando da entrevista 07/02/2019

### 3.2 Integração da Gestão Sustentável

Entende-se nos dias de hoje, que é necessário que as organizações assumam um modelo de negócios baseado na sustentabilidade e na responsabilidade com as partes interessadas e o meio ambiente, como tal, este modelo deve assentar num planeamento minucioso, a par com a organização das ações a realizar e o controlo dos consumos da unidade de alojamento.

Pretende-se assim, nesta secção, ir de encontro aos seguintes objetivos específicos: 1.1 e 1.2 que se referem às proposições 2, 3 e 4 e ainda ao objetivo 1.4 que se refere à proposição 5. Com isto, procura-se descrever o modelo de gestão levado a cabo pela unidade de alojamento, bem como evidenciar os documentos e ações que são levadas a cabo.

Pretende-se também abordar a temática do investimento e procurar entender até que ponto, esse investimento é exigente e qual o nível e o prazo de retorno do mesmo.

Tratando-se de uma unidade de alojamento de maior dimensão, esta possibilitará, ainda que de uma forma geral e genérica, ter uma noção da dimensão desta questão do investimento necessário, relativamente à sustentabilidade.

A temática do investimento, é algo bastante importante e relevante para qualquer unidade de alojamento, podendo-se considerar este elemento, como uma das principais limitações da integração da sustentabilidade nos alojamentos turísticos.

No caso concreto desta unidade de alojamento, esta afirma que alguns investimentos podem revelar-se elevados, no entanto, são necessários para garantir a sustentabilidade das operações e dos seus resultados em termos económicos, sociais e ambientais.

“(...) efetivamente, os investimentos são altos (...)”

“(...) estamos cientes que a sustentabilidade gera retorno, mas também é preciso investimento, e o retorno não é a curto prazo (...)”.

Tal como refere a entrevistada, o retorno dos investimentos é visível e possível a médio/longo prazo, no entanto é necessário ter consciência que esse retorno pode variar entre 3 a 5 anos, sendo possível assim, afirmar, que a sustentabilidade gera retorno.

“(...) não lhe sei dizer em termos quantitativos, qual foi o retorno, mas posso dizer que, por exemplo, em termos de gastos de energia e de água, temos tido poupanças significativas, por outro lado, a maioria dos nossos investimentos têm tido retornos a 3, 4, 5 anos e nós estamos aqui à 3, por isso não temos assim nada palpável, para partilhar (...) investimento muito elevado, todos os anos existe investimento em termos da sustentabilidade (...)”.

“(...) mas o retorno é muito maior e não estamos a falar de um retorno, só a nível económico, estamos a falar de um impacto ambiental, de um impacto na nossa comunidade, impacto social e isso é muito importante (...)”

Os retornos da sustentabilidade podem também ser visíveis, não apenas pelo investimento efetuado em novas estruturas ou na aquisição de maquinarias, mas também, na implementação de medidas e estratégias de controlo de gastos e consumos, que igualmente permitem uma poupança significativa para os alojamentos turísticos.

Constata-se, por outro lado, a tendência de se associar grandes organizações, a uma maior capacidade de investimento e de rendimento.

No caso concreto da unidade em estudo, apesar de esta estar integrada numa cadeia hoteleira, de grandes dimensões e enquadrada num segmento de luxo, cada propriedade *Six Senses* deve ser autossustentável, através dos lucros obtidos, sendo através desses que efetuam os seus investimentos.

Estes investimentos são efetuados, tendo por base uma escala de prioridade de ações, e são faseados, isto é, não são efetuados todos em simultâneo, mas sim respeitando uma escala temporal e tendo por base o rendimento disponível.

“(...) estamos inseridos numa cadeia, mas nós somos autossustentáveis (...) se nós não tivéssemos lucro, não podíamos fazer investimentos, por mais que a cadeia tivesse dinheiro (...) eu tenho noção que existem outros resorts, que não conseguem fazer tantos

investimentos como nós, porque também no fim do ano, não têm tanto lucro como nós (...).”.

Ao adotarem os princípios de sustentabilidade e responsabilidade sob as suas operações, as unidades de alojamento, não só estão a mostrar aos seus clientes que são conscientes das suas ações, como igualmente estão a criar produtos diferentes e novos no mercado.

O elemento de diferenciação nos dias de hoje, é muito importante, face à competitividade do mercado. Este elemento, permitirá aos alojamentos turísticos ganharem visibilidade no mercado e por outro lado, fidelizar os seus clientes e potenciais clientes, através das experiências que lhes pode oferecer.

“(...) temos plena certeza, que quando fazemos um investimento em termos de sustentabilidade, para além desses retornos todos, sabemos que é algo que vai chamar clientes, pela nossa visão e nós sentimos isso, cada vez mais, que os clientes que vêm não é só porque estamos num sítio bonito, num hotel bonito, que ganha prémios, não, é que aqui nós somos um hotel sustentável e podemos oferecer essa experiência ao cliente e ele pode estar aqui, a relaxar e a usufruir das suas férias, sem estar a pensar que, deitamos fora não sei quantos kilos de comida por dia e que não temos preocupações com as luzes (...) é realmente diferente.”.

Para além dos investimentos, algo bastante importante, quando um alojamento turístico assume um compromisso com a sustentabilidade, é a existência de equipas de sustentabilidade, compostas por chefias ou por um coordenador, destacado para implementar as ações e sensibilizar toda a equipa da unidade.

No caso do *Six Senses Douro Valley*, é um requisito obrigatório por parte da cadeia, a existência de um departamento de sustentabilidade, que tal como referido anteriormente (2.1 Caracterização da unidade de alojamento), será responsável por desenvolver estratégias e implementar medidas de minimização da pegada ecológica da unidade, bem como, desenvolver ações de formação e consciencialização para colaboradores, hóspedes, comunidade local e fornecedores.

O departamento de sustentabilidade, rege-se por um conjunto de linhas de atuação<sup>34</sup> fornecidas e estabelecidas pelo departamento de sustentabilidade-mãe, que gere todos os departamentos de sustentabilidade da cadeia.

---

<sup>34</sup> A consultar Anexo X – *Guidelines da Sustentabilidade Six Senses Douro Valley*



Essas linhas de atuação, guiam a política de sustentabilidade que sustenta a unidade de alojamento *Six Senses Douro Valley* e pela qual o departamento de sustentabilidade, rege para o desenvolvimento das estratégias de sustentabilidade.

A política de sustentabilidade da unidade em análise, ao contrário do que acontece com a unidade Chão do Rio, esta dividida por departamento, estando explicitas um conjunto de medidas e ações a desenvolver por departamento, por forma a atender aos objetivos estipulados para a unidade.

“(...) esse guia está relacionado, com o nosso guia de boas práticas também, nós dizemos que são as *guidelines* para a sustentabilidade ou as diretrizes (...) é uma panóplia de regras, por assim dizer, ou de metas a cumprir (...) referentes a cada departamento.”

“(...) estas diretrizes dizem respeito, a todos os *resorts Six Senses* (...)”.

“(...) *guidelines* relacionadas, por exemplo, com o *housekeeping*, dizem respeito ao tipo de produtos que nós usamos (...)”.

“(...) temos uma panóplia de *guidelines* relacionado com o departamento de jardins, que obriga a que cada *Six Senses*, tenha uma horta orgânica, por mais pequena que seja, que trabalhe em favor da cozinha do hotel, (...) que exista variedade na horta, que se aposte em espécies regionais e eles vão explicando a importância disso”.

“(...) relativamente, ao departamento de escritórios, tem muito a ver, com poupanças de papel, poupanças de energia, poupanças de tinteiros (...)”.

“(...) em relação ao departamento de engenharia (...) está relacionado com a eficiência das máquinas (...)”.

“(...) faz parte das *guidelines* e nós temos de ter as máquinas mais eficientes no mercado, sempre (...)”.

“(...) o plástico (...) faz parte das novas diretrizes deste ano (...) a *Six Senses* assumiu um compromisso, muito importante e até 2022, vamos livrar-nos completamente do plástico. Já começamos com os plásticos de single use, que são palhinhas, que desde 2016 que não usamos e louças descartáveis (...)”.

“(...) outra das *guidelines*, relativas ao departamento de cozinha e de compras, é que por exemplo, 60% dos nossos fornecedores, têm de ser locais, (...) dentro desses 60% locais, 60 têm de ser biológicos (...)”.

Existe um controlo constante por parte do departamento da sustentabilidade e também das chefias de cada departamento, da implementação de cada medida definida na política de sustentabilidade. Nota-se igualmente, a existência de um acompanhamento diário e contínuo por parte da coordenadora na implementação de todas as *guidelines*.

Na base do cumprimento de cada *guideline*, o departamento de sustentabilidade dispõe de um plano de ação, onde se encontram descritas cada *guideline* de cada departamento e onde sinalizam o seu cumprimento ou não.

No caso das *guidelines* que ainda não estão em cumprimento, a coordenadora de sustentabilidade, deve estabelecer um período de cumprimento dessas *guidelines*, como a própria descreve:

“(…) o que nós fazemos é, temos um *Action Plan*, todos os resorts têm o seu (…) em que está sinalizado, se nós cumprimos ou não cumprimos, cada uma das *guidelines*, no caso de não cumprimos, temos de identificar qual é que vai ser a *target date*, ou seja, até quando (…) faz o compromisso de cumprir esta *guideline*, e temos de descrever, quais é que são as ações necessárias a cumprir, até conseguirmos cumprir a *guideline* total (…) esse é um *update* que se faz anualmente (…) anualmente, temos uma pessoa a vir da nossa casa mãe, em Bangkok (…) no comitê executivo deles, existe a pessoa responsável pela sustentabilidade (…) essa pessoa, todos os anos, visita os resorts, para avaliar em que ponto estão, relativamente, às *guidelines* da sustentabilidade (…) não é só dizer que cumprimos (…)”.

Verifica-se assim, a realização de um relatório anual dos resultados conseguidos e dos objetivos atingidos, o que demonstra o carácter de monitorização por parte da coordenadora e da própria gestão em si.

É de destacar também, o envolvimento e o controlo feito por parte da cadeia *Six Senses* na unidade de alojamento, sendo que todos os resultados conseguidos e todas as medidas implementadas devem ser comunicadas.

Com efeito, pode-se concluir que a unidade respeita o processo de gestão sustentável, que tem por base o planeamento, a organização, a liderança e o controlo.

Em termos de gestão, estando integrada numa cadeia esta, deve responder perante os requisitos da marca, no entanto, denota-se a existência de um planeamento minucioso por parte das chefias e do comitê executivo da cadeia.

Para além desse planeamento minucioso, visível através da política de sustentabilidade estabelecida por departamento e com ações e medidas concretas, adequadas aos meios e as condições da unidade, nota-se também a existência da monitorização por parte das chefias e dos responsáveis pela sustentabilidade, tanto a nível da unidade como do comitê executivo.

Tais ações, acabam por demonstrar o carácter de liderança e controlo que é exercido e transmitido pelo comitê executivo da cadeia *Six Senses*, havendo assim uma constante procura pela melhoria contínua e pela tentativa de responder às necessidades que se impõe a nível ambiental, económico e social.

Por fim, importa ainda salientar a importância que é dada por parte da cadeia, e pela própria coordenadora de sustentabilidade à necessidade de consciencialização dos demais alojamentos turísticos.

“(…) futuramente, da mesma forma como nós avaliamos o conforto do hotel, a limpeza, a comida, (...) vamos avaliar, de que forma é sustentável também, o que vai levar a que, todos eles, invistam na sustentabilidade, porque eles não vão estar sujeitos a baixar o score deles, só porque não têm práticas sustentáveis, pode não ser pelas melhores razões, mas eles efetivamente, vão ter de apostar nisso.”

A unidade é ainda uma referência nacional para muitas outras unidades de alojamento, sendo que esta disponibiliza visitas guiadas e reuniões de outras empresas na unidade *Six Senses Douro Valley*, que procurem aprender com as suas boas práticas e ações.

### 3.3 Envolvimento dos *stakeholders*, acessibilidade e integração

Nesta secção pretende-se ir de encontro a um diverso conjunto de objetivos específicos, bem como as respetivas proposições. Assim sendo, numa primeira parte pretende-se ir de encontro ao objetivo específico 2.1, 2.2 e 2.3 e às proposições 7, 8, 9 e 10, numa segunda parte, atender ao objetivo específico 2.4 e 2.5 e às proposições 13, 14, 15, 16 e 17.

Numa terceira fase, pretende-se atender ao objetivo 2.6 e às proposições 11, 12 e 13. De seguida, aos objetivos 2.7 e 2.8 e às proposições 18, 19 e 20 e finalmente, aos objetivos 5.1 e 5.2 e às proposições 33, 34 e 35.

Com isto, pretende-se, por um lado, verificar a relação estabelecida entre a unidade de alojamento e todas as partes interessadas, tendo por base o elemento do respeito pelas partes interessadas e verificar se através destas, procuram aumentar o valor dos seus *stakeholders*.

Por outro lado, pretende-se verificar em que medida a unidade de alojamento se encontra adaptada para o recebimento de pessoas com necessidades especiais ou mobilidade reduzida, se respeita os requisitos estabelecidos por lei e se combater as desigualdades sociais, através da integração de pessoas com necessidades especiais nas suas equipas.

Sabe-se que as pessoas, são o principal ativo estratégico de qualquer organização, tal como referido anteriormente (3.4.1 Relações Corporativas), como tal as organizações devem procurar estabelecer uma relação benéfica com todas as partes interessadas à sua atividade.

Começando por abordar, a relação com os colaboradores, no *Six Senses*, um dos seus valores são as pessoas, igualmente como um dos ativos estratégicos, como tal, estes são apelidados de “anfitriões”.

Na sua ótica, os anfitriões são as pessoas que fazem a hospitalidade, que recebem o cliente, que os mima, que trata deles e lhes proporciona experiências únicas.

Uma das principais preocupações da cadeia, para com os seus colaboradores, é colmatar todas as necessidades dos seus funcionários, assim como motivá-los constantemente na melhoria da sua produtividade para assim excederem as expectativas dos seus hóspedes.

Ao contrário do que acontecia com o Chão do Rio, o número de colaboradores no *Six Senses Douro Valley*, é quase o dobro, do número de quartos que detém o empreendimento.

A sua equipa é composta por um total de aproximadamente, 95 colaboradores, salientando que 47 desses colaboradores, eram já colaboradores da antiga unidade de alojamento que precedeu o *Six Senses Douro Valley*, tendo a cadeia optado por mantê-los e dar-lhes a formação adequada ao novo conceito.

Para além desses 47 colaboradores, foram contratados mais 48 colaboradores para formarem a equipa de anfitriões da unidade de alojamento. Este número volta a aumentar, quando a unidade se encontra em época alta e como tal, é necessário reforçar as suas equipas, para atender às necessidades do serviço.

Um dos princípios defendidos pela sustentabilidade, assenta no benefício da comunidade local e como um benefício para a comunidade, defende-se o recrutamento local, conforme referenciado anteriormente (3.5.3 Motivação e formação de colaboradores).

No caso da unidade de alojamento em estudo, a entrevistada refere que a grande maioria dos seus colaboradores não é da comunidade local, no entanto, é proveniente da Escola de Hotelaria de Lamego, ou seja, da escola da comunidade.

Refere igualmente, que em termos académicos, a maioria dos colaboradores vem com formação, principalmente formação profissional da Escola de Hotelaria, do Turismo de Portugal, não referindo em número pessoas com formação académica de nível superior, mas pensa-se que existe e refere também a contratação de pessoas sem formação, que posteriormente recebem formação interna, a par com todos os demais colaboradores.

“(…) maioritariamente de longe, acima dos 80% (…)”.

“(…) esse ponto, é relativamente, facilitado para nós, porque nós temos aqui uma Escola de Hotelaria, pelo que normalmente, eles vêm com formação académica, quando não vêm, eles chegam aqui e têm formação, logo nos primeiros dias que vêm, passam um dia de formação com a nossa responsável pela formação aqui, onde eles aprendem qual é o conceito do *Six Senses*, qual é a nossa visão, os nossos valores, outro dia comigo, o que é a sustentabilidade, porque é que é importante para nós, que projetos é que nós temos, o que é o fundo de sustentabilidade, que atividades oferecemos aos clientes (….) e depois têm uma formação contínua, relacionada com o departamento onde eles vão atuar.”.

É possível notar por parte da unidade, uma preocupação acrescida com os colaboradores, com o seu bem-estar e sobretudo com a sua formação, havendo uma grande aposta por parte da unidade na formação contínua destes:

“Na panóplia de experiência e atividades, que tentamos oferecer aos nossos colaboradores, tentamos que tenha muito essa vertente, ambiental e social, apesar de eles terem a ideia, de que a sustentabilidade é só ambiental (….) e não é, é muito mais que isso, e tem muito a ver com isso também (…)”.

“(…) ao longo do ano, eles têm oportunidade para fazer milhares de formações, milhares de atividades, em que o objetivo é sempre, dar-lhes ferramentas para eles aprenderem e vivenciarem, porque na teoria, toda a gente sabe, mas ensinar a prática, é muito importante (…)”.

“(…) Além disso, temos formação de línguas, inglês, francês (…)”.

No *Six Senses Douro Valley*, todos os colaboradores são obrigados a cumprir 35 horas anuais de formação, sendo essa formação durante o período laboral, o que demonstra uma preocupação por parte da unidade, das chefias e do próprio comitê executivo, em motivar os colaboradores a estarem em constante melhoria pessoal e profissional e produtividade.

“(...) e eu acho que eles são uns sortudos, e eu também, por realmente existir esta oportunidade (...) no horário de trabalho (...) fazer um workshop (...) cumprir 35 horas de formação, durante um ano (...) em horas pagas de trabalho (...) só mostra que, realmente, a cadeia e os hotéis em si, investem realmente nos colaboradores.”

É também feito um grande esforço por parte da unidade em envolver os colaboradores com a temática da sustentabilidade, através de ações formação, *teambulding* e ações na própria comunidade, o que demonstra uma procura constante pela sensibilização destes para com os valores da cadeia e com as boas práticas sustentáveis.

“(...) na sustentabilidade, nós temos um calendário anual (...) onde os colaboradores têm a oportunidade de participar, nas atividades de sustentabilidade. Este ano, ficou estabelecido que é o Ano da Sustentabilidade (...) então, começamos um projeto, em que, desde 1 de fevereiro, que todos os colaboradores, têm que, obrigatoriamente, doar 2 horas à sustentabilidade (...) existem imensas oportunidades para eles, desde fazer voluntariado nas nossas instituições, no sábado e domingo, vamos recolher comida nos supermercados, para uma das instituições que nós ajudamos (...) apoiamos uma instituição, que se chama “Bagos d’Ouro”, que apoia crianças desfavorecidas, aqui na região (...) no próximo fim de semana (...) vamos com eles, a casa dessas crianças, montar espaços de estudo (...) para que eles possam ter as condições perfeitas, para eles poderem estudar e portanto, gastar o nosso tempo de trabalho, para ajudar nestas ações, é algo muito gratificante.”

“(...) eles sabem, que por mês, eles têm que fazer duas horas, a maioria deles, faz mais que duas (...) eles acabam por fazer a própria gestão (...) depois, com o apoio que temos, do nosso comité executivo, que são os chefes de todos os departamentos, é muito importante que eles saibam que isto está a acontecer, que eles próprios participem e antes de isto ser passado para os colaboradores, já tem que ter passado por eles (...) eles acabam por organizar o tempo deles, avisam o chefe que vão e que vão dar o melhor, quando voltarem, e tem funcionado muito bem.”

Importa salientar, não só a preocupação por envolver os colaboradores com o compromisso para com a sustentabilidade, como também a preocupação por parte das chefias em participarem e darem o exemplo.

Denota-se também que é dado um sentido de responsabilidade aos próprios colaboradores, quando estes podem gerir o seu próprio tempo, durante o horário laboral, para investirem na sua formação.

Pensa-se que é algo importante, e igualmente permite que os colaboradores se sintam valorizados e motivados para continuarem a melhor ativamente a sua prestação na unidade.

Com efeito, verifica-se um planeamento constante, por forma a possibilitar a integração dos colaboradores em atividades enriquecedoras e que ao mesmo tempo desenvolvam valores importantes a nível profissional, como o espírito de equipa, a colaboração, a compaixão e a consciencialização.

Algumas das práticas que se podem destacar no âmbito da sustentabilidade são:

“(…) fazemos coisas muito engraçadas, mensalmente temos atividades relacionadas com esses temas, temos uma temática muito engraçada que são os *Zero Waste Workshops*, em que cada mesa é um tema variado e os colaboradores podem aprender (…) o objetivo deste workshop, é dar-lhes ferramentas para que eles no dia-a-dia, poderem aplicar estes conceitos, do *zero waste*, do reciclar, do não produzir resíduos e lixo (…)”.

“(…) para a semana vai ser o primeiro do mês (…) e eles vão poder aprender a fazer granola caseira e barras energéticas em casa, e muitos (…) perguntaram “Mas o que é que isto tem a ver com *Zero Waste*?” e eu disse-lhes, “Vocês ao comprarem no supermercado, vão ter um *packaging* e esse *packaging*, vai para o lixo e na maioria das vezes, o *packaging* é de plástico, ou seja, vocês a fazerem em casa, não precisam de *packaging* nenhum” e eles perceberam que havia uma razão por trás e nós tentamos que haja sempre (…)”.



**Figura 58 - Atividade Fun Clean**

**Fonte:** Newsletter de sustentabilidade, *Six Senses Douro Valley*, p. 8

“(…) *Fun Clean* (…) formamos aqui um grupo, é sempre uma manhã inteira, vamos para fora do hotel e passamos a manhã, a limpar o lixo na rua. Eles normalmente gostam muito desta atividade, porque funciona muito como *teambuilding*, nós conversamos, apanhamos lixo e no fim, a recompensa, é irmos todos almoçar juntos (…)”.

“(…) durante o ano temos todas as relacionadas com a sustentabilidade, temos uma muito engraçada, que se chama “*Emotional Hospitality*”, em que vem alguém da nossa sede, ensinar-nos, como é que nós devemos lidar com os clientes, é mais do que saber lidar com os clientes, é observar cada cliente e saber identificar qual as necessidades deles (…)”.

“(…) a ideia é que todos colaborem (…)”.

Por fim, importa referir também a existência de um manual de acolhimento, que é disponibilizado aquando da integração de novos colaboradores na unidade alojamento, para além da formação e acompanhamento feito.

Esse manual, vai de encontro ao manual de boas práticas associado à Política de Sustentabilidade da unidade e tal como esta, encontra-se dividido por departamento.

“(…) no que diz respeito (…) manual de boas práticas (…) ele existe, é super extenso, diz respeito a cada departamento em específico, relacionado sempre com a sustentabilidade (…)”.

Finalmente, este acompanhamento constante e o investimento nos colaboradores ao nível de toda a cadeia *Six Senses*, permite que todos os colaboradores de todas as propriedades estejam alinhados e comprometidos com os valores da organização e assim facilmente transmitam estes aos clientes.

Por exemplo, tendo em conta o novo compromisso da *Six Senses* com a sua conversão a *Plastic Free*, foram desenvolvidas ações de formação nesse sentido, por forma a preparar todos os colaboradores para a mudança, o que lhes permitirá não só lidar melhor com a mudança, como saber implementar essas medidas de forma efetiva e transmitir essa mudança aos hóspedes:

“(…) neste momento, eu posso dizer-lhe que, todos os colaboradores *Six Senses*, e nós temos resorts com 500 e 600 colaboradores, estão a par disto que se vai passar, conseguem dizer, quantos tipos de plástico é que existem, quais são os recicláveis e os não recicláveis, e todos estão a trabalhar para no seu departamento, arranjam alternativas àquilo que nós hoje em dia, usamos em plástico e isso é uma ajuda imensa (…)”.

Em termos da relação que a unidade estabelece com a comunidade local, a entrevistada refere a importância da comunidade e da própria relação estabelecida entre esta e a unidade de alojamento.

Igualmente, a unidade procura conservar e transmitir aos seus hóspedes as tradições locais, o património cultural e os próprios pontos de interesse da região, através da decoração, do design do edifício, da disponibilização de artesanato local para venda e dos seus anfitriões, que são aqueles que estabelecem o contacto direto com o hóspede e que o orientarão para a visita ao destino.



A figura 59, demonstra esta preocupação da integração do cliente com a cultura e as tradições locais, através da colocação de ferramentas utilizadas no trabalho do campo, como elementos decorativos.



*Figura 59 - Ferramentas aliadas à tradição local*

**Fonte:** Elaborado aquando da entrevista 07/02/2019

“(…) muito importante, eu diria que, tudo o que é local e regional, é para nós, muito importante, primeiro, porque o sítio onde nós estamos inseridos, foi o local que nos acolheu quando nós aqui chegamos, portanto, nós queremos favorecer sempre, a comunidade local (…)”.

“(…) existem diretrizes, quanto ao tipo de decoração que usamos, tem de estar completamente, aliada à comunidade, onde nós estamos inseridos, às tradições que existem aqui e à cultura local (….) temos imensas ferramentas colocadas nas paredes, temos um carrinho no restaurante (….) eu acho que os clientes sentem muito isso, quando chegam aqui, e quando depois vão dar um passeio à Régua ou a Lamego, eles sentem que existe alguma coisa que coincide.”.

“(…) À parte disso, quando chega, é-lhe oferecido um cálice de vinho do porto ou um chá (….) é-lhe alocado um GEM, um *Guest Experience Maker*, e essa pessoa, é a pessoa que lhe vai dar essa introdução, falar da história do Douro, da história do vinho, da Régua, de Lamego, (….) e, é essa pessoa que vai acompanhar, o hóspede, desde do principio até ao fim da estadia.”.

Tal como referido anteriormente pela entrevistada, o propósito da unidade de alojamento é beneficiar a comunidade local e desenvolvê-la a nível económico, social e ambiental também.

Neste sentido, o empreendimento dispõe de um Fundo de Sustentabilidade, cuja aplicabilidade deve ser em benefício da comunidade local, ou seja, deve ser investido em projetos locais.

Para além desse fundo, a unidade realiza junto da comunidade atividades de sensibilização e integração desta para com os valores da unidade de alojamento. O seu principal objetivo, na

realização destes eventos, é que a comunidade sinta que a unidade está ali para ajudá-los e para beneficiá-los e igualmente procuram desenvolver um sentimento de pertença nos residentes.

“(…) o fundo da sustentabilidade (…) faz parte das diretrizes para a sustentabilidade, guia de boas práticas, todos os resorts têm o seu Fundo de Sustentabilidade, e aqui no *Six Senses Douro Valley*, é proveniente, 0,05% do *revenue* total. Para a utilização desse fundo, existem duas regras muito importantes, a primeira, é que não pode ser utilizado em benefício da propriedade (…) segunda regra, muito importante, tem de ser utilizado em projetos locais (…) a minha obrigação é ajudar a minha localidade, portanto, nós com esse fundo, ajudamos algumas instituições, uma delas é dos burritos de Miranda, temos outras 3 que trabalham com crianças, temos uma associação que recolhe animais na rua, da Régua, e depois, pontualmente, vamos ajudando alguns projetos, mas a ideia é que, quando assumimos o compromisso de fazer uma parceria com uma instituição, não é só ao fim do ano, dividir o fundo (…)”.

“(…) é eles sentirem que, nós agora somos parte da família deles e tudo o que eles precisarem, nós estamos aqui (…) fazemos ações de voluntariado com eles, vamos a Miranda, ajudá-los a construir um novo parque de merendas, vamos reunir um grupo grande no hotel e vamos na carrinha do hotel, ajudar a construir mesas, cadeiras (…)”.



**Figura 60 - Evento  
"Cãominhada"**

**Fonte:** Newsletter de Sustentabilidade,  
*Six Senses Douro Valley*, p. 4

“(…) organizamos eventos, grandes eventos, por exemplo, já organizamos na Régua, o ano passado, juntamente com a associação que nós apoiamos, de recolha dos animais, organizamos uma Cãominhada, fizemos uns Kits (…) com umas T-shirts, umas mochilas, e as pessoas tinham que pagar uma inscrição, que depois era toda revertida para a associação (…) e as pessoas (…) verem que estávamos a ali a fazer aquilo por eles e para eles, acho que lhes mudou um bocadinho a mentalidade, e hoje em dia, nós passamos pela maioria das pessoas que participaram (…) eles hoje, olha para nós e dizem “É do *Six Senses*”, já nos conhecem e esse é, um dos nossos grandes objetivos, é que as pessoas realmente nos conheçam e saibam quem nós somos, para que um dia quando elas precisem, de alguma coisa, virem ter connosco (…)”.

Para além dos eventos e das ações que desempenha junto da comunidade, a unidade de alojamento promove a parceria com organizações e instituições locais, algumas delas são: Câmara Municipal de Lamego e da Régua; CPCJ; Escolas primárias da Régua e de Lamego;

Escola de Hotelaria de Lamego; Grupo de Proteção Animal da Régua; Clube de Futebol Afonsinhos; Associação para o Estudo e Proteção do Gado Asinino (AEPGA), entre outras.

Junto dessas organizações, a unidade de alojamento promove ações de voluntariado com os seus colaboradores, no sentido de as ajudar naquilo que mais necessitam.

Na figura 61, é possível verificar-se uma ação de voluntariado destas, junto da instituição AEPGA, onde os colaboradores detêm dois burros de Miranda apadrinhados, comprometendo-se ao seu acompanhamento e tratamento constantes.

Em termos das escolas, procuram transmitir os valores da sustentabilidade e das boas práticas, acabando por exercer uma função de educação ambiental.



**Figura 61 - Dia Mundial do Burro (AEPGA)**

**Fonte:** Newsletter de Sustentabilidade, Six Senses Douro Valley, p. 3

“(…) temos a instituições todas que são apoiadas pelo Fundo de Sustentabilidade, temos parcerias com a Câmara, tanto com a de Lamego, apesar de estarmos inseridos em Lamego, estamos muito pertinho da Régua, portanto, fazemos imensas ações na Régua também, e temos uma parceria muito interessante com eles, com os nossos fornecedores também, ou seja, mercados locais, dentro das parcerias que temos com a Câmara, temos parcerias com a CPCJ, que é a Comissão de Proteção de Menores, aquilo que nós fazemos é, pedimos que eles sinalizem famílias em dificuldades, e nós tentamos ajudá-los (...) seja com a doação de alimentos, ou de roupas, ou saber se as crianças precisam de ir ao dentista, ir ao médico, de um aparelho, de uns óculos (...) tentamos apoiá-los nesse sentido também, porque na maioria das vezes são famílias com muitas dificuldades (...)”.

“(…) nós começamos agora com um projeto de recolha de roupas, temos um contentor, ali no cais, com esse objetivo, porque há tantas famílias e os miúdos passam frio e vão para a escola com o calçado roto (...) normalmente, muita gente fica sensibilizada e dá para fazer umas coisas engraçadas.”.

“(…) escolas, maioritariamente dos mais pequeninos, eles vêm aqui à horta, vêm fazer uns chazinhos com as nossas ervas aromáticas, as nossas flores e nós também fazemos o contrário em favor deles, a última escola que nos veio aqui visitar, adoraram a nossa horta e confessaram-nos que, a horta deles estava completamente morta, então

combinamos um dia, e fomos, refazer a horta deles (...) tivemos lá o dia inteiro a fazer plantações, com os meninos, a explicar-lhes a importância de ter uma horta, a importância de ser biológica (...).”

“(...) de Lamego, também, maioritariamente a Escola de Hotelaria, todos os anos eles vêm cá, ainda há um mês, todas as turmas finalistas estiveram cá, e o objetivo era mesmo, oferecer-lhes uma experiência sustentável, porque apesar de todos eles já terem trabalhado (...) ou estagiado num hotel, eles agora acabaram a escola e estão lançados no mundo do trabalho (...) eles estão fartos de trabalhar em hotelaria, mas não sabem o que é trabalhar, numa hotelaria sustentável (...) eles tiveram a oportunidade de participar nos *workshops* que nós oferecemos aos clientes, visitar cada cantinho do hotel, perceber o significado das iniciativas que nós temos aqui (...) e eu acho que eles, realmente levaram a mensagem, que lhes queríamos passar (...).”

As ações de parcerias desenvolvidas, sobretudo com as escolas, têm permitido criar uma consciencialização, principalmente aos mais pequenos e aos mais jovens, que serão as gerações futuras. Alguns dos resultados são visíveis e deixam a unidade orgulhosa, com o sentimento de missão cumprida:

“(...) no ano passado, foi a primeira vez, que a escola de hotelaria daqui, começou a ter um módulo, sobre a sustentabilidade no turismo, já existe em tantos sítios e eles finalmente perceberam a importância (...).”

Já no que toca à consciencialização e sensibilização da comunidade local, a tarefa por vezes, não se revela fácil, sobretudo por se tratar de uma população envelhecida, que desde sempre esteve habituada a um determinado comportamento.

A mudança não é um processo fácil e deve ser gradual, é com este mote que a unidade de alojamento procura abordar a comunidade local, continuando a desenvolver ações de sensibilização, mesmo que não consigam garantir que estes efetivamente mudarão as suas atitudes.

“(...) sentir, sentimos na altura em que contactamos com eles e lhes falamos de uma temática, agora, se depois eles conseguem perpetuar essa ideia durante algum tempo, honestamente, eu duvido, e isso é um bocadinho daquilo que nós sentimos aqui, não é por serem pessoas locais, mas é muito difícil mudar mentalidades (...) uma pessoa que toda a vida, lhe foi ensinado assim, porque é que agora lhe vou dizer que é assado, eles não conseguem compreender (...).”



**Figura 62 - Earth Day, ação de sensibilização**

**Fonte:** Newsletter de Sustentabilidade, Six Senses Douro Valley, p. 2

“(…) um dos nossos grandes objetivos também, é na nossa comunidade, começar pelas escolas primárias e da pré, porque esses sim, estão a tempo de aprender alguma coisa nova. “

Mas não é por isso que deixamos de fazer ações com eles, ainda há pouco tempo fizemos uma (...) o dia da Terra, em que o tema era, acabar com a poluição do plástico, então nós montamos um grupo grande, mandamos fazer milhares de sacos de pano e fomos para a porta, do mercado local na régua, o desafio era, abordarmos as pessoas, dizer que vínhamos do *Six Senses*, que era o dia da terra e o tema (...) e desafiamos elas, a darem-nos os sacos de plástico que tinham, para as compras que iam fazer no mercado, e em troca, nós dávamos um de pano, que era reutilizável e que podiam utilizar, quantas vezes quisessem e as reações foram super giras (...) conseguimos dar os sacos todos (...) e nós conseguimos passar a mensagem (...)”.

Para além deste contacto ativo com a comunidade, a unidade de alojamento procura utilizar a mesma linha de atuação com os seus fornecedores. Tal como referido anteriormente, existem diretrizes, que obrigam a que 60% dos fornecedores sejam fornecedores locais e como tal, existe também uma ação permanente de sensibilização para com estes.

“(…) a primeira etapa, foi arranjar fornecedores locais, que nos fornecessem aquilo que nós precisamos, a segunda etapa é irmos a casa deles, conhecer as hortas deles e conhecer o trabalho deles e se necessário, oferecermos a nossa ajuda, para eles melhorarem as práticas, para poderem continuar a trabalhar connosco.”.

Igualmente, existe uma aposta em produtos locais e principalmente artesanato local, no sentido de divulgar e promover os recursos locais e dinamizar a economia do comércio local.

“(…) a nossa Boutique, além de vender vinhos, vende (...) desde louças, porta-chaves, carteiras (...) e nós tentamos que seja tudo local, sempre (...) desde do tipo de experiências que nós proporcionamos aos nossos colaboradores (...) dá-se sempre primazia, aos pontos turísticos locais e nós aqui temos uma facilidade enorme, estamos rodeados de quintas, estamos no Douro, ou seja, não faltam alternativas, restaurantes

locais, quintas locais, lojas locais, gastronomia local (...) nós queremos que a nossa comunidade local, sinta, que nós realmente, estamos a beneficiá-los”.

Como tal, a unidade de alojamento em estudo, criou um projeto de sensibilização para com os fornecedores, que se descreve de seguida:

“(...) a nossa estratégia neste momento é, visitar os nossos fornecedores locais, aqueles com quem nós trabalhamos e mais uma vez, dar-lhes ferramentas e oferecermos a nossa ajuda, para melhorarem as práticas deles (...) neste momento, já não chega só ser local (...) as práticas deles têm que bater com as nossas (...) nós temos de partilhar a mesma visão, se queremos continuar a trabalhar juntos (...)”.

“(...) é um projeto que ainda vamos iniciar, já tentamos no passado, fomos sondando aqueles vendedores que estão no mercado local da Régua, qual seria a disponibilidade deles de nos receberem, para nós vermos e sabermos, e a coisa não correu muito bem (...) repensamos a estratégia, e este ano vamos começar já por aqueles que já são nossos fornecedores locais, aqueles que nos veem, diariamente, o Sr. Rogério, o Sr. António (...)”.

Apesar de não se tratar de um processo fácil, tal como com a comunidade, a sensibilização dos fornecedores a adotarem práticas mais amigas do ambiente, como por exemplo, a aposta em *Free Packaging*, é algo gradual e que exige um processo de adaptação, formação e acompanhamento constante.

O principal ativo estratégico de uma unidade de alojamento, são os clientes, sem eles, não é possível desenvolver a atividade turística e é em prol do seu bem-estar, conforto e felicidade que as unidades de alojamento devem trabalhar.

Na unidade em estudo, existe uma aposta elevada na criação de experiências personalizadas para cada cliente, procurando através destas, transmitir o conceito da unidade.

“(...) ou eles sabem que das nossas práticas, ou quando chegam, sabem automaticamente, porque tudo anda em torno da sustentabilidade, não só todas as decisões tomadas diariamente, como também no próprio pequeno-almoço, que eles conseguem perceber que é cheio de produtos locais, sazonais, o tipo de materiais (...) os materiais eu acho que é onde eles notam mais, temos cortiça em tanta coisa, madeira em tanta coisa e muitas vezes, eles vêm com a ideia de que vêm para um hotel super luxuoso e eles chegam aqui e pensam “isto é super diferente do que eu estou habituado”

Existe uma procura constante por parte da unidade em envolver os clientes com a sustentabilidade, tendo estes à disposição, um conjunto de atividades diferentes a cada dia. Essas atividades são as mesmas que são disponibilizadas para os colaboradores, procurando que haja uma relação informal e descontraída entre estes.

“(…) tudo o que fazemos para clientes é para colaboradores e tudo o que fazemos para colaboradores é para clientes, o cliente quando chega aqui, é-lhe oferecido um calendário de atividades para a semana toda, portanto, se o cliente quiser, pode estar a toda a hora, a fazer uma coisa diferente, e existe uma regra específica quando estamos todos os meses, a montar esse calendário, é de existir uma vertente de sustentabilidade, uma vertente de *wellness*, uma vertente relacionado com o F&B, (…)”.

No atendimento ao cliente, a unidade opta por uma abordagem descontraída, começando pela roupa do staff, que não é a tradicional roupa clássica de receção, mas sim uma roupa confortável, descontraída e em tons claro, por forma a transmitir aos hóspedes, o sentimento de que estão a chegar a casa e não a um hotel de luxo, como se verifica na figura 63.



**Figura 63 - Receção Six Senses Douro Valley**

**Fonte:** Elaborado aquando da visita de estudo à unidade, no âmbito do Mestrado em Gestão e Sustentabilidade no Turismo

“(…) temos imensas atividades onde clientes e colaboradores estão a participar, porque nós gostamos que eles tenham essa relação de proximidade connosco, e eles quando chegam aqui, ficam com essa ideia, eles chegam à receção e não veem um fatinho e gravata, eles veem uma camisa, descontraída (….) e faz parte da ideia que queremos passar (….)”.

Tendo por base essa abordagem, procuram estimular o contacto dos colaboradores com os clientes e vice-versa, para que haja não só uma troca de conhecimento entre ambos, como se crie também um laço de proximidade e que o hóspede sinta, que no *Six Senses* tem uma família.

No entanto, para a recolha de feedback e opiniões dos clientes, a unidade suporta-se de plataformas de *reviews*, nomeadamente: *booking*, *tripadvisor*, *trustyou*.

“internamente não, no entanto, eles são convidados, a fazer o *review* deles ou na *Booking*, ou na *Tripadvisor*, ou no *TrustYou* (….)”.

Não dispõe de um sistema de feedback próprio, ainda assim, procuram estar em constante monitorização e atenção aos comentários deixados pelos clientes, igualmente como apostam na recolha de feedbacks diretamente na unidade e procuram analisar esses comentários, e caso necessário, melhor os aspetos menos positivos.

“(…) o que nós fazemos depois é, temos um *meeting*, que é as quintas-feiras (…) que é a nossa *Operationals Meeting*, em que numa das alturas da reunião, entre outras coisas que analisamos, analisamos exatamente, comentário a comentário e estamos ali todos, especialmente no *TrustYou*, os clientes avaliam a sustentabilidade e o *feedback* tem sido muito bom.”

Por fim, e abordando a temática da acessibilidade, algo bastante importante e discutido atualmente, verifica-se que a unidade de alojamento em estudo, encontra-se adaptada para receber hóspedes com mobilidade reduzida e incapacidades, no que toca aos parâmetros definidos por lei:

“(…) preparados estamos, porque é obrigatório pela legislação (…).

Também, acolhem pessoas com incapacidades ou necessidades especiais nas suas equipas, no entanto, verifica-se que a nível de atendimento e de disponibilização de documentos em suporte adaptado às necessidades desses clientes e colaboradores, não se encontram preparados.

“(…) da mesma forma que recebemos pessoas com mobilidade reduzida e incapacidades, recebemos também colaboradores (…) e temos colaboradores também.”.

### 3.4 Conservação ambiental e consumos

Esta secção dividir-se-á em duas grandes partes, a primeira que diz respeito à integração da unidade na paisagem, à preservação e proteção dos solos e das águas e ao respeito pelos recursos naturais locais e a promoção da biodiversidade.

Posteriormente, na segunda parte, pretende-se analisar de que forma é implementada a gestão ao nível dos consumos energéticos, residuais e de emissões e perceber quais as medidas e estratégias implementadas na unidade em estudo.

Assim, nesta primeira parte, pretende-se ir de encontro aos objetivos específicos 3.1 e à proposição 21, 3.2 e à proposição 25, 3.3 e à proposição 22 e, finalmente, 3.4 e às proposições 22, 23, 24 e 25.

Tal como referido no subcapítulo anterior (3.1 Caracterização da unidade de alojamento), um dos ativos estratégicos, obrigatórios para todas as propriedades *Six Senses*, é o enquadramento



destas na paisagem e na cultura do destino, devendo por isso respeitar a arquitetura e geologia locais.

De igual forma, outro aspeto muito importante no que toca ao respeito paisagístico, refere-se à utilização de materiais sustentáveis que sejam, também eles, provenientes da comunidade local ou do comércio local.

Sabe-se que a unidade *Six Senses Douro Valley* respeita estes dois elementos, por um lado, porque se encontra integrada numa quinta vinhateira típica do Douro, cujo edifício é uma antiga casa senhorial típica da região, por outro lado, houve uma preocupação por manter a arquitetura original do edifício, bem como pela própria cor, alusiva à cor do vinho, como evidencia a figura 64.



**Figura 64 - Integração no Vale do Douro**

Fonte: <https://www.booking.com/hotel/pt/six-senses-douro-valley.pt-pt.html>

“(…) existem diretrizes, quanto ao tipo de decoração que usamos, tem de estar completamente, aliada à comunidade, onde nós estamos inseridos, às tradições que existem aqui e à cultura local (…)”.

Nota-se também, que existiu uma preocupação por adquirir e criar elementos alusivos à própria cultura e tradições locais, como é o caso, das ferramentas decorativas do espaço de restaurante, como foi referenciado no subcapítulo anterior.

É ainda referido pela entrevistada, a aquisição de materiais sustentáveis e de origem natural para a construção das áreas comuns durante o processo de renovação da unidade.



**Figura 65 - Materiais sustentáveis decorativos**

Fonte: Elaborado aquando da entrevista  
07/02/2019

Alguns desses materiais foram provenientes da região e outros, apesar de não serem da região, houve uma preocupação para que fossem materiais nacionais, como o caso da cortiça, como se verifica na Figura 65.

“(…) quando começamos a renovação desta propriedade, e isto também está inserido nas *guidelines* (..) além de termos que ter materiais sustentáveis, o nosso chão é de cortiça (…)”.

Em termos da preservação do solo e das águas, a unidade

pauta-se pela não utilização de nenhum produto químico, mesmo na horta, uma vez que esta é biológica.

“(…) não usamos nenhum produto químico (…)”.

Outra estratégia da unidade, foi a criação de um sistema de recolha de água da chuva, por forma a evitar recorrer às águas públicas e a desperdiçar a água em regas.

Para além disso, efetuam uma avaliação e monitorização constante da qualidade da água do riacho que atravessa a unidade e do próprio Rio Douro e desenvolveram uma parceria com a QUERCUS, onde partilham essas análises, no sentido de acabar com o glifosato na água.

“(…) todos os meses fazemos medições, tanto no riacho, como no Rio Douro, da qualidade da água, em termos de herbicidas, e estamos a fazer uma parceria com a QUERCUS, eles têm um programa novo, em que estão a tentar acabar com o glifosato, e nós mensalmente partilhamos essas análises com eles, e no futuro vamos servir de um grande suporte para eles, para eles poderem avançar com esta campanha a sério, aqui nesta zona (...) os resultados são entristecedores, mas nada que não desconfiássemos, porque nós estamos rodeados de vinhas e não existem vinhas biológicas aqui (...) triste é perceber o impacto que isso tem, em termos de flora e fauna, (...)”.

Assumem assim um compromisso constante, com a preservação e a proteção das águas e consequentemente dos solos. Levam a cabo também um projeto onde medem a transparência da água, os produtos presentes no solo e os tipos de flora e fauna existentes, no riacho da unidade.

”(…) temos outros projetos (...) um deles é o projeto Rios, em que temos um grupo que pertence ao projeto Rios, o que fazemos é, nós temos um kit de medição e de avaliação da qualidade da água, então vamos para o riacho, que passa aqui na nossa propriedade e vai desaguar no Douro, e passamos um manhã ou uma tarde, a medir a transparência da água, o PH, quais são os tipos de fauna e flora presentes (...) que nos dizem muito, acerca da qualidade da água e o tipo de produtos que estão presentes no solo (...)”.

Para além disso, houve ainda uma outra ação, desenvolvida pelo departamento de sustentabilidade em conjunto com os colaboradores, que teve o propósito de limpar as margens do Rio Douro, como ilustra a figura 66.



**Figura 66 - Coastal Clean Up Day**

**Fonte:** Newsletter de sustentabilidade, *Six Senses Douro Valley*, p. 7

Tal como acontece com a atividade de *Fun Clean*, referida anteriormente (3.3 *Stakeholders*, acessibilidade e integração), mas desta vez no rio.

A entrevistada refere que existe uma grande atenção por parte da unidade, dada à conservação ambiental, referindo que esta integra um projeto de recuperação da mata local, uma mata de interesse público que estava em situação de abandono.

O espaço está a ser recuperado pela unidade, através da equipa de jardinagem, sustentabilidade e dos próprios colaboradores, através das atividades de sustentabilidade e os resultados são já visíveis.

“(…) claro que temos uma preocupação gigante com a conservação ambiental, nós (…) trabalhamos, e grande parte do tempo que é gasto pela nossa equipa lá fora, é na mata, tem 5 hectares (…) protegida pelo ICNF, ou seja, mata de interesse público, tem espécies com mais de 200 anos, quando a *Six Senses* chegou aqui em 2015, a mata estava destruída, pobre, a fauna tinha desaparecido por completo, uma mata onde antes existiam esquilos, flores silvestres, tudo (…) iniciou-se um trabalho de recuperação muito forte, e ainda continuamos, e já conseguimos ver alguns resultados, no ano passado (…) conseguimos ver o primeiro esquilo (…) é sinal que estamos a trabalhar no bom sentido.”

Uma das ações levadas a cabo em simultâneo com a recuperação da área florestal da unidade, foi a criação de dois cortiços, para a criação de abelhas.

Para tal, a equipa de sustentabilidade, frequentou uma formação em apicultura e começaram esta atividade com uma pequena população, que hoje conta, com 30 abelhas, como ilustra a figura 67.

“(…) à parte disto, temos as nossas abelhinhas também, e a nossa produção de cogumelos (…)”.

No relatório anual das ações de sustentabilidade, desenvolvidas pela unidade, no ano de 2018, existe uma mensagem muito importante que a unidade pretende transmitir, referente à sua criação de abelhas.



**Figura 67 – Apicultura**

**Fonte:** Newsletter de Sustentabilidade, *Six Senses Douro Valley*, p. 9

Pretendem consciencializar as pessoas, para a importância das abelhas para todos os ecossistemas mundiais e que a sua extinção, poderá trazer implicações graves para o meio ambiente, a todos os níveis.

Para além destas ações, existem *guidelines* estipulados ao nível da cadeia *Six Senses* e aplicável a todas as propriedades que, proíbem a utilização de determinadas espécies ou produtos, por estes estarem ou em vias de extinção ou por a sua exploração se revelar, ameaçadora para os habitats naturais destes.

“Posso-lhe dizer, por exemplo, relacionado com a cozinha, existe (...) uma lista de peixes, por exemplo, e de tipos de marisco, que são proibidos, aqui no *Six Senses* (...) na cadeia *Six Senses* (...) ou porque estão em vias de extinção, ou porque a pesca é, por exemplo, de arrasto e danifica os ecossistemas marítimos e nós, realmente, não queremos fazer parte disso e portanto são proibidos”.

Por fim, outro dos elementos obrigatórios da política de sustentabilidade, é a existência de uma horta biológica em cada propriedade, sendo que esta, deve procurar cultivar produtos típicos locais e sazonais, devendo ser igualmente a base da cozinha.

A figura 68 ilustra a pequena horta biológica do empreendimento turístico, que serve de base para a cozinha, dos vários restaurantes deste.

“(...) tenha uma horta orgânica, por mais pequena que seja, que trabalhe em favor da cozinha do hotel, (...) que exista variedade na horta, que se aposte em espécies regionais e eles vão explicando a importância disso”.



*Figura 68 - Horta Biológica*

**Fonte:** Elaborado aquando da entrevista  
07/02/2019

Nesta segunda parte, pretende-se ir de encontro a vários objetivos específicos, bem como respetivas proposições, nomeadamente: 4.1 e proposição 27, 4.2 e proposição 26, 4.3 e às proposições 28, 29 e 30 e por fim, 4.4 e às proposições 31 e 32.

Começando pelos consumos energéticos, verifica-se que a unidade assume desde a conceção do projeto inicial, uma preocupação constante com estes, que é visível pela utilização de materiais

sustentáveis, pela forte aposta na eficiência das máquinas, pela utilização de iluminação LED e por dispor de mecanismos de controlo destes.

“(…) quando começamos a renovação desta propriedade, e isto também está inserido nas *guidelines* (…) além de termos que ter materiais sustentáveis, o nosso chão é de cortiça, as nossas lâmpadas são LED, os nossos vidros são 100% eficientes, para não haver perdas de calor enquanto temos o ar condicionado ligado, ou frio no Verão (…)”.

“(…) todos os nossos computadores (…) estão acionados, para ao fim de 5 minutos, sem ninguém lhes mexer, eles desligarem, todos os computadores do hotel (…) parecendo que não, gera uma poupança de energia, ainda, significativa, que no final de um ano consegue ser significativo (…)”.

“(…) dentro das diretrizes existem muitas medidas, em relação à poupança da água (…) é proibido descongelar comida com a torneira a correr água, é proibido ligar uma máquina de lavar loiça, se não está cheia (…)”.

Em termos de eficiência das máquinas, verifica-se a existência de *guidelines* específicas e concretas, aplicadas a esta temática, sendo um elemento obrigatório para todas as unidades, a aquisição de maquinaria de alta eficiência, que se traduzirá numa redução de consumos e consequentemente numa poupança de energia.

“(…) em relação ao departamento de engenharia (…) está relacionado com a eficiência das máquinas (…)”.

“(…) em relação à eficiência das máquinas, nós investimos muito dinheiro, a fazer o *update* às nossas máquinas, seja ar condicionado, seja gerador, seja máquinas de lavar roupa (…)”.

“(…) o facto de comprarmos sempre máquinas, de alta eficiência, em termos energéticos, também nos ajuda, a poupar água, e no *housekeeping* temos conseguido atingir poupanças enormes (…) ainda relativamente ao *housekeeping*, nós utilizávamos uma marca de produtos naturais, que se chamava EcoLab, não usam químicos nenhuns, é amiga do ambiente, mas fazia-nos gastar imensa água, então pesquisamos, e conseguimos encontrar uma marca italiana, que tem um revendedor em Portugal, que nos permite poupar 60% da água, que gastávamos com a EcoLab (…) a ideia é estar sempre a melhorar, tudo o que for melhorar, é bom (…)”.

A entrevistada refere que esta preocupação, prende-se com o facto da unidade, procurar encontrar estratégias que permitam que mantenham o nível do seu serviço, e possam estar à altura das expectativas dos seus clientes, sem menosprezar os seus valores e a sua visão.

“(…) porque poupam energia, porque poupam água, são máquinas, que independentemente de enchermos a máquina, ou pormos uma peça, ela vai gastar menos quando pomos apenas uma peça, o que não acontece com as máquinas comuns da nossa casa (...) trabalhamos em favor dos nossos clientes e às vezes (...) um cliente chega à nossa beira e diz “Eu quero esta peça lavada e passada, daqui a meia hora (...)!” , nós não podemos estar à espera de encher a máquina (...) temos de arranjar estratégias de, conseguirmos conceder os desejos aos nossos clientes, mas também não fugir da nossa visão e valores (...)”.

Em termos da existência, de fontes de energia alternativa, não existe nenhuma referência por parte da entrevistada, no entanto, sabe-se da existência por exemplo, de um forno movido a energia solar, que é utilizado pela cozinha no verão, para cozinha,

nomeadamente, bolachas para os hóspedes, como demonstra a figura 69.



*Figura 69 - Homemade cookies with solar oven*

Fonte : Newsletter de Sustentabilidade, *Six Senses Douro Valley*, p. 6

Sabe-se que existem várias unidades de restauração na unidade, pelo que esta se socorre como fontes de energia: gás e eletricidade.

A unidade de alojamento faz igualmente uma monitorização diária de todos os consumos realizados pela sua operação e detém igualmente um relatório anual, onde estão incluídos todos os gastos realizados ao longo do período em análise, detalhado por tipologia de consumos.

Este relatório permite-lhes identificar as principais áreas de maior consumo, para posteriormente serem tomadas medidas e estratégias para a sua diminuição.

De igual modo, a monitorização diária dos gastos de energia, água e gás, demonstra a sua ação preventiva, possibilitando-lhes identificar possíveis fugas de energia ou de água e atuar no momento.

“(…) esses dados são medidos diariamente (...) se nós, só pegássemos nesses dados mensalmente, por exemplo, se houvesse uma fuga de água, nós já íamos saber, tarde demais, portanto, todos os dias nós sabemos, exatamente aquilo que estamos a gastar e se acontecer alguma coisa, ou o valor for diferente do habitual, nós sabemos que temos

de atuar. Ao fim do mês esses valores são todos recolhidos, para o *report*, (...) muitas medidas preventivas, aliás, eu diria que em termos de sustentabilidade, o departamento de manutenção, é aquele que tem mais práticas cumpridas (...) desde medidas para prevenir essas fugas, ter um plano de manutenção preventivo (...).”

“(...) fazemos a nossa avaliação interna também, existe um relatório, que se chama “*Sustainable Performance Indicators*”, que é um relatório que nós preenchemos mensalmente, que tem toda a informação, relacionada com a sustentabilidade, que existe aqui no hotel, onde mensalmente colocamos quanto é que foi o nosso gasto de energia, o gasto de água, o gasto de gás e o total que gastamos, quantos kg de produção de comida, quantos kg é que foram para o restaurante, quantos colaboradores é que temos, quantos quartos é que estão ocupados, quantos clientes *in house* (...)”.

Importa ainda salientar, tal como referido pela entrevistada, a existência de um plano de manutenção preventivo, o que revela uma grande preocupação e controlo por parte da gestão. É necessário a existência desse carácter preventivo, por forma a que não haja custos e impactos negativos desnecessários, tanto para a organização como para o meio ambiente.

Outra forma que a unidade encontrou, para promover a diminuição dos consumos, foi através da sensibilização dos seus colaboradores e dos próprios hóspedes para esta necessidade, através da criação de frases apelativas, nas casas de banho e nos interruptores.

“(...) no ano passado começamos a (...) colar umas frases, em todas as casas de banho e a mesma coisa para os interruptores (...)”.

Em termos de resíduos, a unidade faz um esforço diário para a sua redução na produção de resíduos, resultantes da sua operação, nos mais diversos géneros.

Fruto desse esforço, a unidade de alojamento, definiu como meta para o ano de 2020, o investimento no tratamento de resíduos, através de melhoramentos nas zonas de descarte dos resíduos, na aquisição de maquinaria de apoio à destruição de alguns resíduos, entre outras medidas, no sentido de diminuir a sua dependência dos sistemas de recolha de lixo, que contribuem negativamente para a pegada carbónica da unidade.

“(...) temos sempre metas, e a primeira meta é a redução de produção de lixo.”.

“(...) posso dizer, que este ano, o nosso investimento vai ser no tratamento de resíduos (...) desde que existimos, que temos o nosso estaleiro de separação de lixo (...) é no nosso cais, de cargas e descargas, o sítio, onde os fornecedores sabem, onde colocam o

plástico, o cartão, lixo comum, vidro (...) temos uma empresa, que nos faz a recolha de todo o lixo, do lixo comum (...) do lixo reciclado também.“

“A ideia, é dependermos mais de nós, e também melhorarmos a nossa organização interna, portanto, vamos começar com este projeto no fim do ano, até porque é um investimento mais significativo, em mais de 60 mil euros, a ideia é comprarmos uma máquina de compostagem, durante 24 horas ela está ali e ao fim de 24 horas temos o composto pronto, coisa que nos leva 2 a 3 meses, e vamos poder aproveitar, uma maior quantidade de lixo orgânico, que ainda continua a ir fora, porque não temos capacidade de armazenamento, vamos comprar um triturador de vidro (...) que tritura o vidro, e o transforma em areia (...)”.

“(...) o que pagamos à empresa para nos vir recolher o vidro, é quase nada (...) mas além de podermos poupar espaço, porque a empresa não vem todos os dias e estamos a acumular vidro sob vidro (...) e a produção de vidro, aqui, é elevadíssima (...), assim como vamos acabar com a recolha do vidro, vamos melhorar a recolha de plástico e cartão, com a compra de uma prensa, que vai prensar e criar fardos de resíduos (...)”.

Há uma grande consciencialização para a necessidade de uma boa gestão dos resíduos, assim como já está automaticamente incutido a todos os colaboradores e departamentos, bem como a fornecedores, a necessidade de fazerem a reciclagem dos resíduos, ainda que reciclar já não seja a solução.

“(...) em geral, nos escritórios, existem caixotes de separação de lixo, no *Earth Lab*, (...) nas cozinhas, nos bares e no Spa, existem caixas de compostagem, onde eles colocam tudo o que sejam, resíduos orgânicos, porque nós temos o nosso estaleiro de compostagem também, ou seja, produzimos o nosso próprio composto, com a utilização do lixo orgânico que vem da cozinha e o lixo orgânico que vem de fora, proveniente do corte de relvas, folhas, podas de árvores (...)”.

Como forma de redução do lixo, a entrevistada refere a prática da compostagem, algo bastante positivo porque permite o aproveitamento das sobras de alimentos e outros materiais naturais, que seriam descartados para aterros e igualmente é algo inovador na área dos alojamentos turísticos.

A unidade produz o seu próprio composto orgânico, que posteriormente utiliza como fertilizante para a horta biológica. Tal técnica, permite à unidade, a poupança na compra de fertilizantes.



Para além disso, a unidade de alojamento, dispõe de um espaço dedicado à produção de chás, ervas aromáticas, compotas e doces, onde os clientes podem participar ou apenas visitar, é o designado *Earth Lab*.

É igualmente o espaço de armazenamento das sementeiras da horta biológica e local de receção de todos os produtos que provêm desta, como se verifica na figura 70.

Outro dos compromissos da cadeia *Six Senses*, foi acabar com todo o plástico até 2022, tendo já começado com algumas mudanças, nomeadamente ao nível das garrafas de plástico que foram alteradas para garrafas de vidro, os plásticos single-use foram banidos de todas as propriedades (palhinhas, loiça descartável, copos de plástico, etc.), as luvas dos jardineiros são agora de pele, são fornecidos kits de *take-away* de bambu e as esponjas fornecidas aos hóspedes são de fibras naturais.

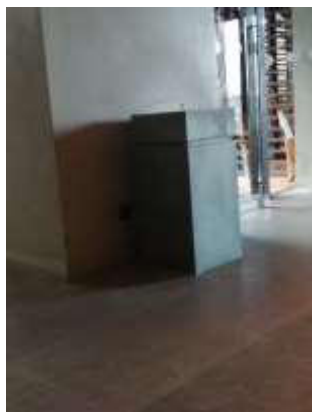


**Figura 70 - Produtos orgânicos Earth Lab**

**Fonte:** Elaboração própria  
07/02/2019

“(…) o plástico (…) faz parte das novas diretrizes deste ano (…) a *Six Senses* assumiu um compromisso, muito importante e até 2022, vamos livrar-nos completamente do plástico. Já começamos com os plásticos de single use, que são palhinhas, que desde 2016 que não usamos e louças descartáveis (…)”.

São também elaboradas atividades e ações de consciencialização, para hóspedes e clientes, para dar a conhecer a necessidade da diminuição dos resíduos, a importância de reciclar e o esclarecimento do conceito *Zero Waste*, tal como referido anteriormente (3.3 *Stakeholders*, acessibilidade e integração).



**Figura 71 - Fonte de água potável**

**Fonte :** Elaboração própria  
07/02/19

Outra estratégia utilizada pela unidade de alojamento, por forma a combater a produção de resíduos, foi a disponibilização de fontes de água, nas áreas comuns do hotel, para utilização dos hóspedes, por forma a diminuir a utilização de garrafas de água, como representado na figura 71.

Igualmente esta, dispõe de engarrafamento próprio na unidade, havendo uma equipa responsável todos os dias pela limpeza das garrafas e o seu enchimento, procurando diminuir o consumo de resíduos.

Um dos principais resíduos gerados por uma unidade de alojamento, prendem-se com os restos alimentares, sendo a taxa de desperdício alimentar desta elevadíssima.

Na unidade, são também desenvolvidas estratégias no sentido de diminuir esse desperdício alimentar, como por exemplo, o aproveitamento dos restos alimentares não confeccionados para compostagem, sensibilização dos colaboradores para o consumo, procurar produzir comida, só para o número exato de pessoas, por refeição, entre outras.

“(…) realmente, houve uma altura, que nós começamos a ver que, a quantidade de alimentos que nós desperdiçávamos, era gigante e não podia ser assim (…)”.

“(…) a primeira estratégia foi em parceria com os recursos humanos, começamos a fazer um apanhado, do número de pessoas que vêm tomar o pequeno-almoço, número de pessoas que vêm jantar, número de pessoas que vêm almoçar, para termos a certeza que, na cozinha, a comida à confeccionada para 150 pessoas ao almoço e 90 pessoas ao jantar, e isso fez uma diferença gigante, porque normalmente as pessoas pensam eles são 180 colaboradores, vamos cozinhar para 180 pessoas, mas metade das 180 pessoas, ou não entram de manhã, para almoçarem cá, ou estão de folga ou estão de férias, começamos a fazer essa gestão e os clientes foram colaborando.”.

“Á parte disso, começamos a sentir que precisávamos de sensibilizar as pessoas, ou seja, se eu tiro para o meu prato mais do que aquilo que eu sei que sou capaz de comer, há alguma coisa que não está bem, portanto, começamos a sensibilizar nas formações, a explicar às pessoas qual era a importância (…) e as coisas têm melhorado, um bocadinho (…) diminuir os caixotes do lixo, na nossa cantina (…) faz toda a diferença e, é só uma questão de mentalidade, e estamos aos pouquinhos a tentar mudar isso”.

Procurou abordar-se a entrevistada, no sentido de saber a sua opinião sobre a doação das sobras alimentares a instituições de caridade ou permitir aos colaboradores, que possam aproveitar essas sobras para a sua família, no entanto, esta não se mostrou muito recetiva.

Justificando, que preferiam diminuir a produção de comida, do que correr o risco de afetar alguma pessoa com a sua comida e por se tratar de uma questão de segurança alimentar de cariz público.

“(…) nós optamos, honestamente, por diminuir o nosso desperdício de comida, em vez de doar a nossa comida, e isto é uma forma de nos protegermos a nós próprios, quer dizer, se acontece alguma coisa, a alguém que vai consumir os alimentos que foram produzidos aqui, vamos ter o dobro dos problemas (…)”.

A entrevistada referiu ainda, que também a produção de resíduos é controlada, da mesma forma que são controlados os consumos energéticos, isto é, é feito o controlo de quanto cartão, plástico, vidro, comida é utilizado todos os meses, através da pesagem diária dos resíduos produzidos.

“(…) da mesma forma que fazemos o controlo da energia gasta, fazemos o controlo de resíduos, no *report*, todos os meses temos que escrever, quantos kg de cartão produzimos, quantos kg de plástico, de metal, de vidro, de comida, tudo (…) a pesar lixo, todos os meses.”.

Esse controlo é feito diariamente em todos os departamentos e é adicionado ao relatório anual de desempenho sustentável da unidade de alojamento, por forma a estipular os resíduos mais produzidos e estabelecer igualmente estratégias para a sua diminuição.

Uma vez mais é visível o seu carácter preventivo e de monitorização constante, que permite uma melhoria constante na *performance* da unidade.

Finalmente, em termos de emissões a unidade de alojamento, detém igualmente um conjunto de estratégias desenvolvidas no sentido de diminuir a sua pegada carbónica.

A primeira estratégia passou por procurar fornecedores locais, por forma a evitar a percursos longos e com isso, o aumento da pegada da unidade. Outra estratégia, exigida a nível operacional, pela cadeia *Six Senses*, foi a adoção de carros elétricos para uso da unidade e transporte dos clientes.

“(…) a primeira etapa, foi arranjar fornecedores locais (…)”.

“(…) temos uma empresa, que nos faz a recolha de todo o lixo, do lixo comum (…) do lixo reciclado também (…) o problema não é só aquilo que pagamos à empresa, é que a empresa (…) faz quilómetros e isso contribui para a nossa pegada de carbono e nós não queremos isso (…)”.

“(…) a estratégia que temos para diminuir os resíduos é para diminuir o número de vezes que eles vêm cá, e com muitos deles, queremos mesmo acabar, porque não existe necessidade. O facto dos nossos fornecedores serem locais, ajuda-nos imenso, porque se os nossos fornecedores viessem do Algarve ou de Lisboa, a nossa pegada ia ser gigante (…) às vezes não é só o plástico, nem é só quanto custa, é o todo, é sentarmos um bocadinho e termos uma visão geral de tudo (…) sem dúvida que, a diminuição da pegada carbónica, contou muito quando começamos a utilizar garrafas de vidro, que é desde sempre, desde que a *Six Senses* existe.”.

E também, mas ainda em curso, o investimento que a unidade pretende fazer ao nível do tratamento de resíduos, permitirá diminuir a dependência ainda existente com a empresa de recolha de lixo, e assim poderão diminuir a sua pegada carbónica.

“(…) sobre a pegada de carbono, existe uma *guideline*, sobre as operações em geral, que diz que nós temos que ter carros elétricos, e isso ajuda-nos a diminuir a nossa pegada também (….) temos um híbrido e um elétrico (….) são esses carros que são utilizados nos *transfers*.”

A nível das emissões luminosas, por se tratar de um local um pouco isolado, a entrevistada refere a necessidade de utilização de luzes interiores durante o dia, por uma questão de visibilidade, afirmando que estas são de baixa luminosidade, de modo a promover o descanso dos seus hóspedes.

Em termos exteriores, é necessária a utilização de luzes exteriores, dado o isolamento da unidade.

“(…) como não temos, muitas casas à nossa volta, as luzes exteriores são muito precisas (….) e o mesmo dentro do hotel, nós temos luzes sempre acesas, mas são poucas e o nível de luminosidade é baixinho, são lâmpadas amarelas, dão pouca luz, dão aquele ambiente de relaxamento (….)”.

Por fim, em termos sonoros, esta respeita os limites estabelecidos por lei, sendo que a entrevistada, indicou ainda que toda a maquinaria se encontra alocada num espaço próprio, longe das acomodações dos clientes.

“(…) estão alocadas num sítio específico, não fazem grande barulho, e nós temos esta preocupação, quando procuramos as máquinas eficientes, são eficientes a todos os níveis, por exemplo, o *housekeeping* é no 4º piso, e a manutenção, mas o 4º piso para os clientes são quartos, por isso, tinha de haver essa preocupação, todas as restantes máquinas, geradores e assim, estão longe, das acomodações dos clientes (….)”.

Conclui-se que a unidade de alojamento, salienta-se pelo seu carácter preventivo e ativo, procurando antecipar os problemas que poderão surgir e ainda enfatizar o seu controlo e monitorização constante a todos as tipologias de consumos operacionais.

Tal monitorização e controlo, permitirá à gestão, facilmente identificar os pontos fracos e a melhorar do hotel, e conseqüentemente, promover uma harmoniosa melhoria contínua da unidade.

O facto de haver uma preocupação diária, com todos estes aspetos operacionais, permite à unidade, estar mais preparada para lidar com os problemas e que a sua tomada de decisão seja mais consciente, responsável e moralmente correta.

### 3.5 Adoção da certificação

Nesta secção pretende-se atingir os objetivos específicos 6.1 e a proposição 36, 6.2 e as proposições 37 e 38 e 6.3 e a proposição 39.

Ao longo desta secção pretende-se identificar a existência ou não de certificações ou prémio, atribuídos à unidade de alojamento e posteriormente, procurar perceber qual a visão da unidade perante esse prémio, quais as principais vantagens e se esta se revela importante para a sustentabilidade.

O empreendimento em estudo, foi galardoado com o prémio *Green Key* 2019 e ainda o Prémio Sustentável da Virtuoso, como demonstra a figura 72.

“(…) nós somos *Green Key*, efetivamente, ganhamos no ano passado um prémio espetacular, o Prémio Sustentável da Virtuoso, que é um prémio internacional (...) e para nós, honestamente, foi muito mais importante que a *Green Key* (...)”.

A



*Figura 72 - Prémios e certificações*

Fonte: Newsletter de Sustentabilidade, *Six Senses Douro Valley*, p. 14

entrevistada refere o interesse da unidade em continuar a participar em programas de certificação, referindo ainda a intenção desta, em enveredar para um programa de certificação mais exigente a nível de investimento, para o qual a unidade se está a preparar.

“Estamos neste momento a fazer a candidatura para a *Green Key* 2019, queremos continuar a participar e temos todo o gosto (...), mas vamos tentar dar o próximo passo, para a certificação LEAF, é esse o nosso objetivo e é um investimento gigante (...)”.

Notou-se um entusiasmo, por parte da entrevistada, ao falar dos programas de certificação, demonstrando não só que estes se revelam importantes e também necessários para todas as

organizações, como também geram vantagens, principalmente ao nível do reconhecimento da unidade.

“(...) qualquer certificação é ótima, independentemente de ser uma certificação europeia ou internacional (...) todas as certificações são importantes, mesmo que uma ou outra não seja tão conhecida internacionalmente, há sempre alguém que vai conhecer e saber, que se nós temos é porque efetivamente, fazemos isto (...)”.

A coordenadora, refere ainda a existência de estudos científicos, que comprovam as vantagens a retirar por parte dos programas de certificação.

Referindo-se no caso concreto da certificação, para a qual a unidade se está a candidatar, esta poderá ajudá-los a aumentar as suas tarifas e com isso o seu rendimento, para além de que, por se tratar de um programa reconhecido internacionalmente, permitirá à unidade, ganhar reconhecimento em novos mercados externos.

“(...) sem dúvida que sim (...) eu vou falar na LEAD porque é aquele com que tenho lidado mais, e tenho enviado artigos para o nosso diretor e existem estudos científicos, que dizem que todas as unidades hoteleiras, que possuem certificação LEAD, conseguiram aumentar as suas tarifas (...) pelo menos, em 20% (...) e como esse exemplo, de certeza que existem outros exemplos para outros tipos de certificações, é sem dúvida importante, porque quando ganhamos uma certificação, nós vamos dar a cara, as pessoas que estão ali vão saber que nós recebemos o prémio, porque é que nós recebemos o prémio (...)”.

Verifica-se assim, que independentemente do tipo de programa de certificação, este revela-se importante para qualquer organização, principalmente, alojamentos turísticos.

Existirá sempre alguém, que reconhecerá a certificação, e reconhecerá a unidade de alojamento, por aquela prática em específico, tornando-se isso, num futuro fator de escolha dos turistas.

Também, argumentando o que anteriormente foi abordado (4.4.1 Limitações dos programas de certificação), um dos grandes problemas relativamente às certificações, são os investimentos que elas acarretam, que por vezes podem resultar elevados para as unidades.

Ainda assim, verifica-se que estes gerarão rendimentos a longo prazo, permitindo à unidade aumentar as tarifas, com base no seu elemento de diferenciação e por sua vez, permitirá à unidade reconhecimento externo e aumento da sua competitividade, tal como analisado anteriormente (4.2.1 Benefícios da Certificação).

#### 4. Discussão dos resultados obtidos

Após a descrição dos estudos de caso e da análise feita à aplicabilidade da sustentabilidade nas suas unidades de alojamento, pode-se começar por salientar as principais diferenças de ambas.

Tal como referido no Capítulo II (2.6 Seleção do Sujeito a Investigar), a escolha dos estudos de caso foi propositada, tendo tido por base um conjunto de fatores que influenciou a escolha do investigador.

Um dos principais motivos que levou ao estudo destas unidades, foi o facto de se tratar de tipologias de empreendimento diferentes, com tipos de exploração diferente, com dimensão diferente sendo apenas semelhante, o seu produto turístico, o turismo sustentável.

Ao longo da análise de cada uma delas evidenciam-se grandes diferenças entre ambas, no entanto, evidenciam-se a existência de um fio condutor entre as duas, que são os pilares da sustentabilidade.

De uma forma geral, notam-se as seguintes diferenças<sup>35</sup>:

- 1) Existe um planeamento mais rigoroso e minucioso, uma organização maior e mais estruturada bem como a própria monitorização e acompanhamento da implementação das ações e/ou estratégias é mais controlado, por exemplo, pela unidade *Six Senses Douro Valley* do que propriamente pelo Chão do Rio.
- 2) Nota-se também uma grande diferença em termos de monitorização e controlo de consumos e gastos gerados pela operação da unidade, em que este, é mais bem conseguido e gerido na unidade *Six Senses Douro Valley* do que na unidade Chão do Rio.
- 3) Também em questões de liderança, de definição de metas e objetivos a alcançar e traçar o caminho para os atingir, nota-se um maior esforço e comprometimento por parte da unidade *Six Senses Douro Valley*, o que não quer dizer que a unidade Chão do Rio, não assuma igualmente este compromisso.
- 4) Apesar de ambas se destacarem, aproximadamente ao mesmo nível, no que toca à gestão das partes interessadas, nas quais incutem muito valor e importância, há um destaque por parte da unidade *Six Senses* relativamente à unidade Chão do Rio, na medida em que esta, promove mais atividades com os seus colaboradores, clientes e comunidade, desenvolve um maior apoio para as instituições da comunidade e promove também mais eventos nesta.

---

<sup>35</sup> A consultar Anexo XVI – Síntese Comparativa dos Estudos de Caso

- 5) Por fim, em termos de investimento, nota-se uma larga diferença entre ambas, sendo que nesta temática, se destaca novamente a unidade *Six Senses Douro Valley*. Tal justifica-se não pelo facto de esta, estar integrada numa cadeia hoteleira, mas sim, por exemplo, pelo facto de estar se direccionar a mercados com elevado poder de compra, o que lhes permite elevar o preço do produto e por sua vez obter mais rendimento, para no fim reinvestir na unidade.

De todas as diferenças destacadas, os principais motivos destas, pautam-se por 3 grandes eixos estratégicos:

- **Gestão Integrada** – Pode-se dizer, que o facto da unidade *Six Senses Douro Valley* estar integrada numa cadeia, facilita o processo de gestão desta. Com isto, quer-se dizer que, existe não só um maior controlo por parte das chefias executivas por atingir resultados, como o próprio planeamento, organização e liderança é também muito mais rigoroso e controlado, do que acontece com uma unidade de gestão independente. Não quer isto dizer, que uma unidade de gestão independente, não pode exercer o mesmo nível de controlo e rigor, porque está errado. Quer-se sim, dar a entender que, existe uma visão mais administrativa e empresarial, do que acontece com uma unidade independente. Tome-se o caso da unidade Chão do Rio, apesar da proprietária ter, igualmente uma visão administrativa e empresarial, como esta atua mais diretamente no terreno, acaba por desenvolver uma certa familiaridade com o espaço e deixa de olhar apenas ao lucro, prendendo-se mais com os valores, o conceito e a visão do espaço. Numa gestão integrada, também existe uma familiaridade com o espaço, mas as hierarquias são mais amplas e complexas, pelo que, o gestor administrativo está tão distante da operação, que acaba por ser mais objetivo e procurar mais resultados em números. Já o seu representante, o gestor operacional, mostrar-se-á mais concedente com o espaço, e não olhará tanto para os números, mas por estar submetido a uma gestão em cadeia, vê-se na obrigação de cumprir e fazer cumprir, os objetivos que demanda a gestão administrativa.
- **Rendimento Disponível** – Apesar de se tentar evitar, sem dúvida que o fator rendimento, exerce toda a diferença, principalmente no que toca ao poder de investimento. Tomando por exemplo, a capacidade da unidade *Six Senses Douro Valley*, deter um orçamento para investir no tratamento de resíduos, em mais de 60 mil euros, suporta o argumento anterior. É necessário frisar, que o rendimento disponível não é superior ao da unidade Chão do Rio, por esta estar integrada numa cadeia hoteleira, mas



sim pelo facto, de esta atuar num segmento de mercado superior, por dispor de mais serviços na sua unidade, mediante pagamento e ainda pelos seus principais mercados emissores desta, deterem um poder de compra elevado.

O rendimento do Chão do Rio poderá não ser igual ao da unidade *Six Senses*, no entanto, esta acaba por evidenciar uma forte aposta na melhoria contínua, procurando sempre estratégias e formas de aos poucos ir mudando, sem dependerem essas mudanças, na totalidade do rendimento disponível. Existem certos casos em que é realmente necessário, no entanto, pela sua dimensão, localização e pela relação que estabelece com a comunidade, o processo de melhoria poderá revelar-se mais facilitado e rápido do da unidade *Six Senses Douro Valley*. Salientar ainda, em termos da concessão do projeto, que o Chão do Rio concorreu a Fundos Europeus para a conceção da unidade TER.

- **Dimensão** – O espaço, os serviços complementares e as pessoas, são sem dúvida um dos principais motivos das diferenças encontradas entre ambas as unidades. Por exemplo, pegando na diferença abordada no ponto 4, essa aposta deve-se, não ao desinteresse da unidade Chão do Rio, mas sim ao facto, da unidade *Six Senses Douro Valley* dispor de mais colaboradores, dispor de um departamento exclusivo para a sustentabilidade e ainda por dispor de vários departamentos na unidade. Isso permite, que haja uma maior concentração e empenho, na busca por atividades, no levantamento de instituições mais necessitadas ou por eventos que se podem revelar benéficos para o desenvolvimento económico da região.

De igual forma, dado ao elevado número de colaboradores, devido à dimensão da unidade e a diversidade dos seus serviços, é possível desenvolver estas atividades sem pôr em causa o serviço dado aos hóspedes. Enquanto que no Chão do Rio, dada a sua pequena dimensão e o pequeno número de colaboradores, não é tão fácil gerir as atividades ou realizar eventos, porque tal, poderá comprometer o serviço prestado aos hóspedes. Também o facto de serem tão poucos, faz com que não tenham uma posição fixa dentro do empreendimento, estando assim destinados ao *multitasking*, o que também acaba por limitar esta situação.

Verificam-se, no entanto, alguns aspetos comuns, que seguem a mesma linha de atuação, ainda que uma se destaque mais no seu desenvolvimento que outra, mas procurando atingir o mesmo objetivo.

Alguns dos aspetos mais comuns que se puderam destacar, e que também estão referenciados no Anexo XI – Síntese Comparativa dos Estudos de Caso, são os seguintes:

- **Alinhamento regional** – utilização de materiais locais e sustentáveis, enquadramento do empreendimento na paisagem, adoção de elementos decorativos regionais, venda de produtos regionais e arquitetura e geologia locais;
- **Preservação e conservação ambiental** – procuram não danificar os ecossistemas e os habitats locais, preservar e proteger os recursos naturais locais, ambas estão comprometidas a um processo de recuperação de florestas, procuram introduzir espécies autóctones de flora e fauna na unidade e promovê-las junto dos seus hóspedes, comunidade e colaboradores.
- **Criação de valor para as partes interessadas** – procuram envolver os colaboradores, a comunidade, os fornecedores e os hóspedes com a unidade, procurando promover a sua visão e valores. Procuram apoiar a comunidade e o comércio local, optando por fornecedores e produtos locais. Envolvem os colaboradores e os hóspedes com o destino e com os seus recursos. Ambas detêm um compromisso de trabalhar em benefício da comunidade, do seu bem-estar e do aumento da sua qualidade de vida, por isso procuram ajudar instituições e organizações locais. Valorizam os seus colaboradores e nota-se uma preocupação por motivá-los a enveredar numa aprendizagem contínua e no crescimento pessoal e profissional.
- **Gestão de consumos e gastos** – Ambas procuram monitorizar constantemente os consumos gerados pela operação da unidade, ainda que uma o faça mais assiduamente do que outra, o que poderá justificar-se pela sua dimensão a nível de propriedade e serviços. Nota-se uma preocupação por haver um registo constante destes dados, para posteriormente, mensal ou anualmente, seja possível fazer um levantamento de todos os dados registados e se possa fazer um estudo das principais fontes de gastos, para se desenvolverem estratégias de diminuição.

Depois de referidas as principais diferenças que se encontraram entre ambos os estudos de caso, bem como os principais aspetos comuns, importa abordar, os resultados de ambas.

Primeiramente, como referido no capítulo I (3.4.2 Implementação da Gestão Sustentável), o processo de implementação da gestão sustentável numa organização deve atender a um conjunto de objetivos, que se verificaram atingidos, ao longo da análise aos estudos de caso, nomeadamente:

- i. Aposta na ecoeficiência – através de implementação de medidas de reciclagem, reutilização e redução de materiais e energia;
- ii. Inventariação – medição do consumo dos recursos e resíduos produzidos pela operação;
- iii. Gestão da cadeia de fornecedores – escolha dos fornecedores ideais, preferencialmente locais, que melhor atendem aos objetivos da empresa sob a ótica da sustentabilidade;
- iv. Consciencialização dos colaboradores – implementar uma cultura organizacional, que possa ser facilmente aplicada nas atividades do dia-a-dia;
- v. Sensibilização dos stakeholders – sensibilizar parceiros e clientes para a importância da sustentabilidade e para a adoção das mesmas práticas nos seus processos de produção;
- vi. Relatório de Sustentabilidade Anual – apresentação do desempenho económico, social e ambiental tido ao longo do ano, bem como objetivos e metas atingidos.

Verifica-se que ambas as unidades atendem aos objetivos da gestão sustentável, pelo que se pode considerar que estas integram, aquilo que se pretende que seja o novo modelo de negócios, integrando a vertente social e ambiental no processo de decisão.

Seguidamente e tal como referido anteriormente, existe uma linha comum de atuação que se verifica em ambas as unidades de alojamento em estudo, nomeadamente, os princípios da sustentabilidade (aspetos sociais, económicos e ambientais).

No capítulo I, refere-se como condição *sine qua non* para a sustentabilidade, o equilíbrio entre os 3 pilares da sustentabilidade, como tal, as organizações deverão gerar resultados positivos e complementares, nas três dimensões da sustentabilidade.

De acordo com o Tabela 13, cada resultado deve atingir um objetivo e as unidades de alojamento, deverão atingir a estes, para se poder considerar que atingem a sustentabilidade:

Tabela 13 - Resultados TBL dos Estudos de Caso

<b>Equilíbrio Triple Bottom Line</b>			
<b>Estudos de caso</b>	<b>Resultado Económico</b>	<b>Resultado Social</b>	<b>Resultado Ambiental</b>
	Gestão eco eficiente	Gestão dos recursos humanos e benefícios para a sociedade	Desenvolvimento de produtos sustentáveis
<b>Chão do Rio</b>	Controlo e monitorização dos consumos; Gestão dos gastos: evidencia diminuição;	Apoio às instituições e comércio locais; Valorização dos colaboradores; Importante transmissão dos valores e tradições locais;	Valorização do meio envolvente; Promoção de espécies de flora e fauna autóctones; Criação de um produto turístico com base no contacto com a natureza e representante das vivências da aldeia;
<b>Six Senses Douro Valley</b>	Monitorização e controlo minucioso de todos os consumos e resíduos; Controlo e verificação anual das principais fontes de gastos; Aposta na eficiência; Atuação ativa e preventiva.	Aposta na formação e melhoria contínua dos seus colaboradores; Apoio ao comércio e produtores locais, com 60% de fornecedores locais; Divulgação e promoção da cultura da região.	Aposta num produto sustentável que apele a todos os sentidos; Recuperação e reflorestação de uma mata de interesse público; Monitorização da qualidade da água do Rio Douro.

Fonte: Elaboração própria

Tal como explícito na Tabela 13, verificou-se que ambas as unidades atendem aos objetivos propostos pelos 3 pilares da sustentabilidade.

Apesar de se verificar um maior rigor ou empenho por parte de uma unidade, do que da outra, ambas, atingem a estágio gestão eco eficiente, uma vez que dispõem de mecanismos de controlo dos consumos e procuram fazer a sua gestão, procuram gerir os seus recursos humanos enfatizando o seu bem-estar, responsabilidade e autonomia.

Igualmente, o seu principal objetivo é beneficiar a comunidade pelo que, procuram apoiar instituições e projetos locais.

E, finalmente, procuram valorizar os recursos naturais dos quais dispõe o destino e preservá-los, procurando recuperar espécies perdidas e sensibilizar as pessoas para a proteção destas através do seu conhecimento.

Pode-se, assim, concluir que ambos atingem o equilíbrio entre os 3 pilares da sustentabilidade, bem como se comprova que a sua gestão, se pode considerar sustentável e responsável, por evidenciar um planeamento e organização rigorosa e detalhada, um controlo ativo e uma liderança preventiva, que permite que a tomada de decisão seja mais consciente, responsável e ética.

Em termos da certificação, ambas as unidades de alojamento dispõem de algum programa de certificação e ambas referem a importância da certificação para a sustentabilidade.

No entanto, pode-se referir que a certificação acaba por se entender como um suplemento da sustentabilidade, podendo ser para os alojamentos turísticos:

- Um reconhecimento às boas práticas que implementa na sua unidade e com isso, obterá acesso a novos segmentos de mercado;
- Um meio para a implementação da sustentabilidade, através das ferramentas fornecidas e no apoio que é dado durante o processo de candidatura.

Depois de analisados os estudos de caso e de avaliado o seu desempenho sustentável, pode-se assim responder, à pergunta que sustenta esta investigação:

### **Como podem os alojamentos turísticos integrar a sustentabilidade na sua gestão?**

É importante considerar dois grandes eixos de atuação para responder a esta questão, por um lado o **meio envolvente externo** ao alojamento turístico e, por outro lado, o **meio envolvente interno** ao alojamento turístico.

Começando pelo **meio envolvente externo** ao alojamento, importa considerar o papel dos organismos governamentais e não-governamentais (Entidades Reguladoras do Turismo, Organizações Turísticas, Governos, Câmaras Municipais, Órgãos nacionais de Turismo).

Estas organizações, como entidades máximas a nível global, têm neste cenário, um importante papel como entidade regulamentadora e impulsionadora de uma gestão equilibrada, sustentada e respeitadora do meio ambiente e de todos os componentes dos destinos turístico.

Caso contrário, estaremos a longo prazo a assistir a um decréscimo da atividade e rendimento turístico e em consequência o degradar das sociedades e das suas condições ao nível das necessidades básicas, derivado do mau planeamento, gestão e exploração exaustiva de recursos.

A nível dos órgãos responsáveis pela atividade turística, devem ser cautelosos e cada vez mais rigorosos, no que toca à aceitação de novos projetos, garantindo que estes não irão prejudicar o meio ambiente, nem irão contribuir para a degradação da paisagem.

Esta ação deve ser pensada, individualmente, projeto a projeto e não como um todo. Devem ser feitas previsões, tal como acontece nos negócios, e garantir um número ideal de projetos em cada destino, garantindo que a capacidade de carga do destino não é ultrapassada, nem os recursos esgotam.

Por último, salientar a importância destes organismos, para a promoção e divulgação das necessidades das boas práticas ambientais e da necessidade, de novos modelos de negócios, assentes no desenvolvimento sustentável.

Como tal, devem procurar munir os futuros gestores com estudos de casos práticos e disciplinas vocacionadas para a gestão e para o turismo sustentável e começar também a mudar mentalidades, através da implementação da educação ambiental em todos os níveis de ensino, promovendo uma proliferação de uma atitude responsável em todos os negócios.

No que toca ao meio envolvente interno ao alojamento, refere-se ao conceito do empreendimento, ao seu compromisso, à criação de valor para os seus *stakeholders*, ao desenvolvimento económico e social da comunidade envolvente e ainda a preservação dos recursos naturais e culturais do destino.

Assim, passa-se a descrever passo a passo, a implementação da sustentabilidade nos alojamentos turísticos:

1. **Reconhecimento da importância do desenvolvimento sustentável:** devem, antes de enveredar pela sustentabilidade, reconhecer a importância desta para o alojamento turístico, estudar as possíveis vantagens a retirar da sua adoção e procurar adquirir o know-how de todo o processo envolvente;
2. **Assumir o compromisso:** depois de estabelecido e reconhecimento e adquirido o know-how para o desenvolvimento sustentável, a unidade de alojamento deve estabelecer um compromisso com a sustentabilidade. No caso de ainda estar na concessão do projeto, esta é uma temática que deve ser pensada antes, durante e depois do desenvolvimento e implementação do projeto.
3. **Enquadramento com o destino:** a unidade de alojamento, deve procurar alinhar o seu conceito com a cultura e as tradições locais. Qualquer negócio deve ter por base as suas raízes culturais, no caso dos alojamentos turísticos, estes devem ser uma tradução daquilo

que é a comunidade envolvente/destino. Devem procurar oferecer uma experiência diferente, inovadora e inesquecível, tendo por base os princípios da sustentabilidade e enfatizando a importância dos aspetos culturais da região.

4. **Gestão Sustentável:** envolve o desenvolvimento planeado e organizado, do compromisso estabelecido no ponto 3. Esse compromisso deve ser traduzido em ações, metas e objetivos mensuráveis, que devem ser documentados, num Plano de Ação. Deve existir uma liderança em garantir que os objetivos são atingidos e a verificação de que os que não são, são imediatamente redefinidos e o seu prazo de conclusão é renovado. Ainda em termos de liderança, deve haver uma monitorização constante dos consumos e gastos, através de registos diários e deve ser estabelecido um plano preventivo de ação, por forma a prevenir acontecimentos e estipular procedimentos de atuação, no caso de acontecerem. Deve garantir-se um controlo anual de todas as metas atingidas, consumos, gastos, noites pernoitadas, número de hóspedes e colaboradores, através de um relatório anual, que deve ser analisado pela gestão administrativa, por forma a haver um balanço geral do desempenho da unidade e se possam identificar os pontos a melhorar.
5. **Política de Sustentabilidade:** as ações e metas estabelecidas, referidas no ponto 4, devem ser traduzidas em ações estratégicas e mudanças a implementar ao longo de um ano, por forma a atingir os objetivos estabelecidos. Essas ações estratégicas devem estar definidas na política de sustentabilidade, que se deve basear em 3 grandes eixos gerais e atuação: criação de valor para os *stakeholders*; conservação ambiental; gestão de consumos e gastos.
6. **Certificação:** a certificação não é um elemento obrigatório para a sustentabilidade, mas pode traduzir-se numa ferramenta de apoio para esta. Pode ser uma forma de facilitar o processo de implementação da sustentabilidade na unidade de alojamento, ou pode apenas ser um reconhecimento das boas práticas da unidade. No entanto, qualquer que seja a certificação, trará benefícios, como sejam o reconhecimento externo, divulgação, competitividade e aumento do rendimento.

O conjunto destes 6 passos a seguir durante a implementação da sustentabilidade, num alojamento turístico, permitirá a unidade atingir o equilíbrio dos três pilares da sustentabilidade, o que por sua vez gerará vantagens competitivas e aumentará o seu desempenho no mercado.

Deve-se ter em conta, que não existe um procedimento estipulado para a implementação da sustentabilidade nos alojamentos turísticos, sendo este conjunto de 6 passos, uma mera proposta, conseguido tendo por base a literatura abordada e os estudos de caso analisados, destacando-se os principais elementos a serem considerados na sustentabilidade.

No entanto, a aplicabilidade da sustentabilidade nos alojamentos turísticos, deve ser adaptada consoante as necessidades de cada alojamento e deve adaptar-se igualmente à sua dimensão, tipologia, rendimento e forma de exploração.

Depois de apresentados, os 6 passos para a sustentabilidade num alojamento turísticos, é necessário proceder-se à reformulação do Modelo Padrão de Requisitos para a Sustentabilidade, apresentado no Capítulo II (2.4 Definição de conceitos, variáveis e hipóteses) pela Figura 33.

A sua reformulação será feita, tendo por base os 6 passos definidos anteriormente, como o procedimento modelo a seguir, para a implementação da sustentabilidade, nos alojamentos turísticos e apresentado na Figura 73.

Conclui-se assim, com a realização deste estudo, que é cada vez mais importante gerir uma operação responsável, que tenha por base uma política de gestão que aborde os aspetos sociais, económicos e ambientais e tenha em conta o impacto da atividade para o meio ambiente, sobretudo nos alojamentos turísticos. É assim necessário que haja cada vez mais consciencialização, das mudanças que são necessárias para atingir o desenvolvimento sustentável e o impacto que essa mudança terá no futuro da gestão e dos negócios.

Cabe, por fim, salientar algumas recomendações, feitas de forma geral, no que se refere à adoção global do desenvolvimento sustentável:

- Deve haver maior regulamentação e pressão, por forma a que, as entidades governamentais de cada país, não só ao nível nacional como regional e municipal, possam criar as ferramentas para incitar e motivar as organizações das mais diversas índoles, mas sobretudo turísticas, para adotarem os princípios de sustentabilidade no seu modelo de gestão.
- Aposta no desenvolvimento de indicadores de gestão sustentável, que permitam avaliar o desempenho de cada organização;
- Criar recompensas fiscais ou de reconhecimento nacional/internacional para as organizações que melhor desempenho obterem ao longo do seu ciclo de vida;
- Realizar fóruns e comissões de esclarecimento sobre o desenvolvimento sustentável para pessoas e empresas;
- Devem desenvolver-se apoios financeiros para todas as organizações que pretendam enveredar pelo desenvolvimento sustentável;

Conclui-se, uma vez mais, sobre a necessidade de desenvolver instrumentos concretos de incentivo às organizações, para que estas não se vejam limitadas na adesão ao desenvolvimento sustentável, uma vez que a teoria associada à sustentabilidade está cada vez mais propagada, é altura de criar estruturas e condições para este desenvolvimento.



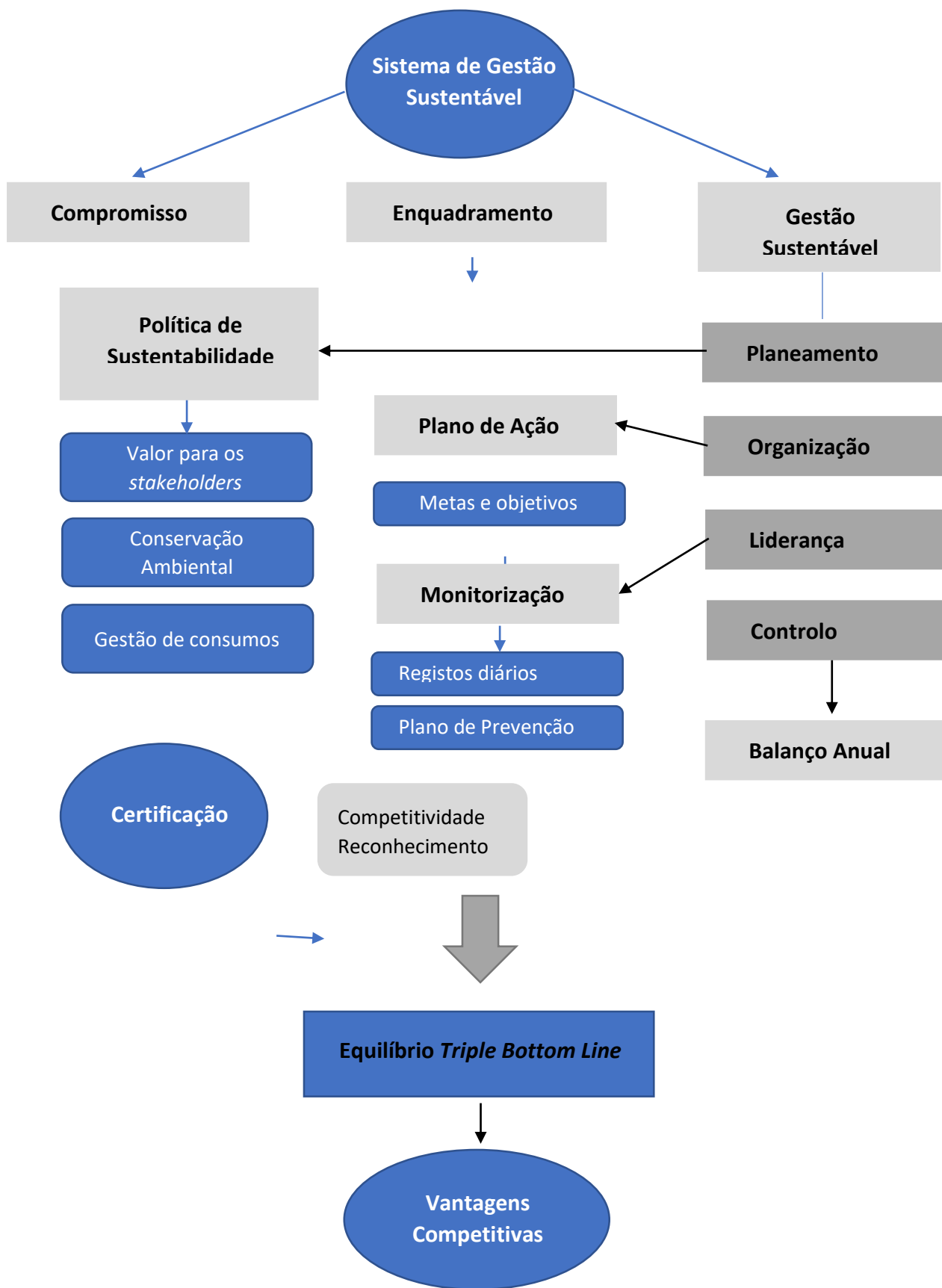


Figura 73 - Modelo Padrão de Requisitos

Fonte : Elaboração própria

#### 4.1 Limitações do estudo e sugestões

A presente investigação, procurou, através de um vasto conjunto de literatura e a utilização de uma metodologia coerente, com recursos à triangulação dos dados, explicar como pode ser introduzida a sustentabilidade nos alojamentos turísticos.

Sabe-se que é uma temática bastante atual e que os estudos existentes apenas abordam a questão ambiental, não havendo até aos dias de hoje, nenhum estudo que tenha estudado de que forma pode ser aplicada a sustentabilidade nos alojamentos turísticos.

Entende-se que seja uma preocupação bastante pertinente e atual, bem como se sabe, que não existe muita literatura que aborda de forma direta esta problemática, daí a motivação por abordá-la. No entanto, ao longo do desenvolvimento da investigação, detetaram-se algumas limitações que se descrevem em seguida:

1. **Dimensão do estudo de caso** – pensa-se que a amostra da investigação é demasiado pequena, sendo apenas composta por dois estudos de caso, que apesar de serem duas unidades de referência a nível nacional, pelas suas boas práticas sustentáveis, poderão não ser suficientes para a resposta à questão da investigação.
2. **Informação quantitativa** – tratou-se de um estudo qualitativo que se baseou na análise descritiva dos estudos de caso. Apesar de se tratar de um estudo qualitativo, detinha-se como objetivo principal, a possibilidade de quantificar o retorno financeiro obtido pelas unidades ou o valor aproximado utilizado para investimento. No entanto, não foi possível reunir esses dados, pelo que não foi possível averiguar de forma quantitativa, em termos de gestão, qual o retorno que a sustentabilidade pode gerar.
3. **Falta de documentos** – o estudo suportou-se da realização de entrevistas a cada unidade de alojamento em estudo. Aquando da realização desta, solicitou-se alguns documentos exemplares, para servirem de suporte ao estudo e de guia para outras unidades de alojamento, no entanto, não foi possível obter esses exemplares, por exemplo de registos, manuais de acolhimento, *flyers* de sensibilização, pelo que poderá ser uma limitação do estudo.
4. **Pouca recetividade** – o estudo procurava analisar um conjunto vastos de empreendimentos turísticos, no sentido de assim, constituir um processo de desenvolvimento sustentável, bem como, um conjunto de ações e ferramentas mais complexo, derivado dos vários empreendimentos estudados. No entanto, tal não foi possível, dada a pouca recetividade destes em abordar o tema ou em reunir.

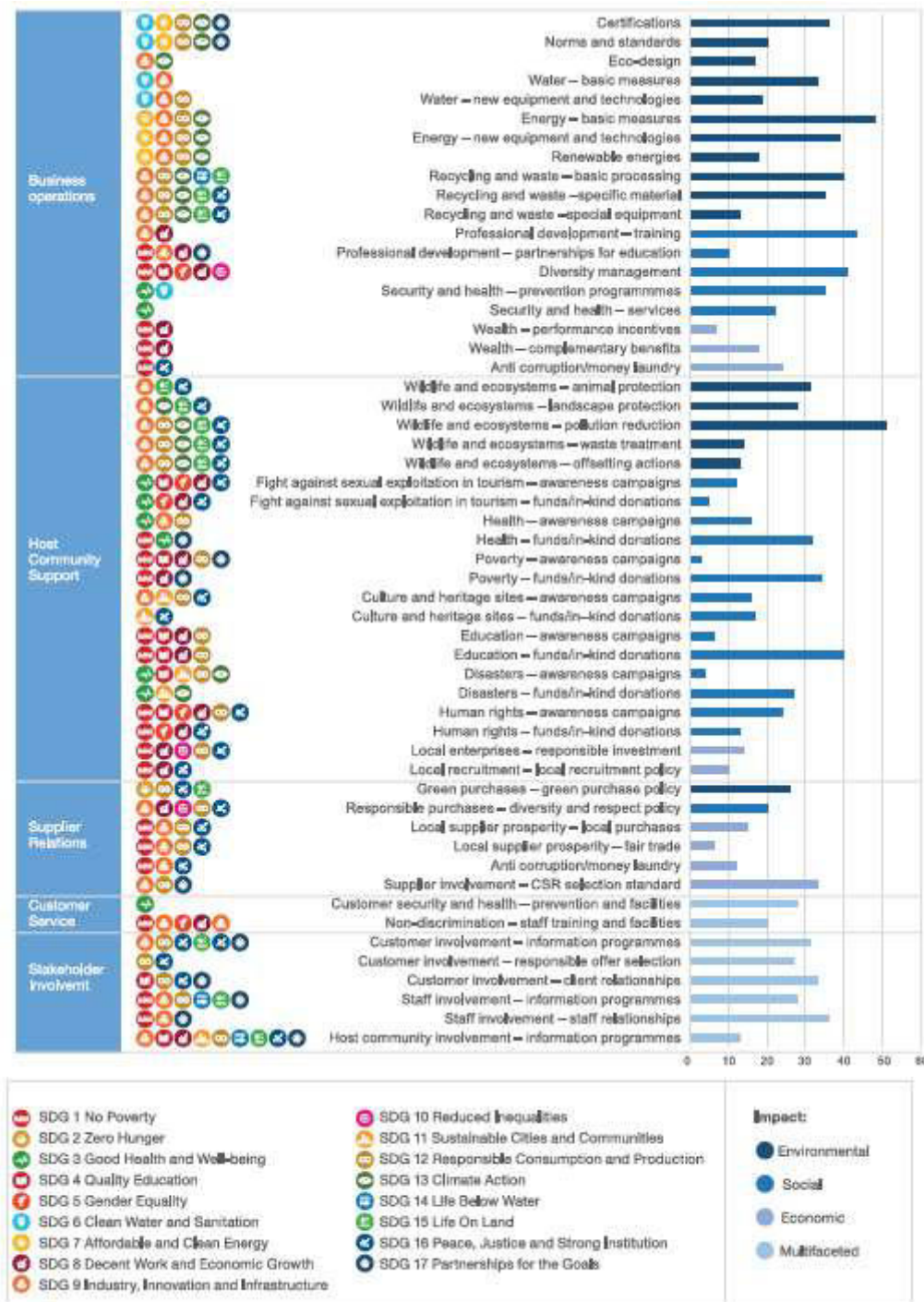
Por fim, e para estudos futuros, sugere-se, como forma a complementar a temática abordada, que seja feita uma análise apenas a ferramentas, táticas e processos de gestão sustentável, uma vez que esta investigação, abordou muito superficialmente essa temática. De igual forma, podem-se estudar mais unidades de alojamento e criar manuais ou guias de boas práticas para unidades que queiram enveredar pelo caminho da sustentabilidade.

## Referências Bibliográficas

- Aires, L. (2015). Paradigma qualitativo e Práticas de Investigação Educacional. In *Ebook*. Retrieved from [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma\\_Qualitativo %281ª edição\\_atualizada%29.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma_Qualitativo_%281ª_edição_atualizada%29.pdf)
- Almeida, J. B. R. de. (2016). *Sustentabilidade em Hotelaria*. 57. <https://doi.org/10.1109/TBME.2007.905408>
- Correia, L. (2017). *Articulação entre o sistema de emprego da hotelaria e o sistema de Ensino Superior Público em Gestão Hoteleira*. Universidade de Aveiro.
- Cunha, Licínio; Abrantes, A. (2003). *Introdução ao turismo* (LIDEL-Ed; C. Mendes, Carlos; Reis, José Manuel; Caetano, Ed.). Lisboa: Tipografia Lousanense, Lda.
- Diedrichs, Eva; Korockina, M. (2014). 8 Tendências De Sustentabilidade Para Pequenas E Microempresas. *Revista Ideia Sustentável - Observatório de Tendências Em Sustentabilidade*, (Inovação na Sustentabilidade), 28–29.
- Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte. (2018). *Manual de Sustentabilidade: Guia prático de sustentabilidade do alojamento hoteleiro na região do Alentejo e Ribatejo* (ERT-Enti; ERT, Ed.). Alentejo: Deloitte.
- Gabinete de estudos e prospetiva económica. (1998). Turismo, uma atividade estratégica. In M. da L. Teixeira (Ed.), *Economia e Perspetiva* (p. Vol. I, Nº 4, 8-15). Lisboa: Ministério da Economia.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901995000300004>
- GSTC. (2017). *Gstc-Recognized Manual*. (August).
- Key, G. (2020). *Guia Interpretativo sobre Critérios Green Key*.
- Laasch, O & Conaway, R. (2018). Management: Basics and Processes. In *Principles of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility, Ethics* (pp. 24–51). Cengage Learning.
- Lima, S. M. P. G. (2003). *A gestão ambiental no sector hoteleiro : desempenho ambiental e adaptação institucional Susana Maria Peixoto Godinho Lima A gestão ambiental no sector hoteleiro : desempenho ambiental e adaptação institucional*. Universidade de Aveiro.
- Londoño, Javier C.; Navarro, Juan C.; Buj, Santiago G; Castilla, Juan Ignacio M.; Idoeta, Carmelo M.; Amigo, Sonia Pascual; Moya, Beatriz R.; Ramos, I. S. (2003). *Empresa y medio ambiente: Hacia la gestión sostenible* (1º Edição; S. . NIVOLA Libros y ediciones, Ed.). Madrid: MATICES 7.
- Lopes, R. M. S. (2005). *Estudo de Mercado e Estratégias de segmentação para o Turismo em Espaço Rural na Região do Parque Natural da Serra da Estrela*. INDEG/ISCTE.
- Marques, J. R. (2015). GESTÃO EMPRESARIAL SUSTENTÁVEL E O AUMENTO DA LUCRATIVIDADE. Retrieved December 9, 2019, from Equipa IBC (Instituto Brasileiro de Coaching) website: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-empresarial-sustentavel-aumento-lucratividade/>
- Miranda, R. J. P. (n.d.). *Capítulo 3 METODOLOGIA 3.1* –. (1986), 14–20.

- Nascimento, Barbara F.; Wada, Elizabeth Kyoko; Rodrigues, V. B. (2017). Sustentabilidade na hotelaria. *Turismo & Sociedade*, v. 10(1), 1–22.
- ONU. (1987). *Relatório Brundtland – Our Common Future*. Retrieved from <https://ambiente.wordpress.com/2011/03/22/relatrio-brundtland-a-verso-original/>
- Patacho, M. M. (2010). *Comparação de Programas de Certificação em Ecoturismo*. Universidade de Évora & Instituto Superior de Agronomia.
- Pereira, A. M. da R. P. e. (2011). *Avaliação das práticas ambientais no sector hoteleiro de Aveiro*. Universidade de Aveiro.
- Tourism, B. (2018). *The definitive guide for sustainable tourism: Get to know, Act and Make of it*. Espanha.
- UNDP, U. &. (2017). Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030. In *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. <https://doi.org/10.18111/9789284419401>
- UNWTO. (2019). *International Tourism Highlights International tourism continues to outpace the global economy*. 1–24. <https://doi.org/https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152?download=true>
- Veloso, Christiane Carvalho; Agostinho, A. G. S. (2017). *Sustentabilidade Empresarial: Estratégia das empresas inteligentes: Teoria e Prática* (1ª Edição; S. C. de A. Coelho, Augusto V. de A.; Caetano, Marli; Coelho, Ed.). Curitiba, Brasil: Editora Appris Ltda., Santa Felicidade, Curitiba.
- World Economic Forum. (2019). *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2019: Travel and Tourism at a Tipping Point*.
- World Tourism Organization (UNWTO). (1999). “O Código Mundial De Ética Do Turismo.” *Assembleia - Geral Em Santiago Do Chile*, 1–15. Retrieved from <https://ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/portugal.pdf>
- Zambonim, F. M. (2002). *Gestão e certificação ambiental para hotéis - ferramentas para a promoção do turismo sustentável*. Universidade Federal de Santa Catarina.

# ANEXO I – Impactos da atividade turística por tipo de Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável



Fonte: UNWTO (2017), *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*

## ANEXO II – Vantagens competitivas do desenvolvimento sustentável

<b>Vantagens competitivas por eixo de atuação</b>	
<b>Gestão e desempenho do negócio</b>	Atrair novos clientes tendo o fator de identidade do estabelecimento como fator de escolha;
	Aumentar a heterogeneidade da oferta turística da região;
	Maior integração da oferta com a região;
	Aumentar o valor acrescentado pela unidade e incremento da facilidade em cobrar preços mais elevados sem deterioração do nível de capacidade;
	Redução do efeito da sazonalidade;
	Aumento da satisfação do cliente;
	Maior <i>targetting</i> (comunicação mais eficaz para o segmento de mercado escolhido);
	Aumento do preço médio cobrado por noite sem hipotecar a taxa de ocupação;
	Aumento da taxa de ocupação em épocas de menor procura;
	Acesso e exploração de novos mercados;
<b>Colaboradores</b>	Identificação de áreas de melhoria, até então, desconhecidas pela equipa de gestão;
	Desenvolvimento do espírito de equipa;
	Motivação e compromisso para com os valores da organização;
	Maior rendimento e eficácia;
<b>Proteção e preservação dos recursos culturais</b>	Melhora do ambiente e espaço físico com foco no <i>design</i> e arquitetura da unidade;
	Disseminação da realidade cultural e histórica do destino;
	Especialização do produto/serviço e diferenciação da oferta;
	Reforço da identidade e dos vínculos emocionais com os clientes;
	Maior autenticidade do produto;
	Criação de boas relações com entidades e comunidades locais;
	Evitar eventual imputação de custos na reparação do património local;

	Valorização do património da região;
	Proporcionar ao cliente um melhor conhecimento do destino, o que incentivará ao seu regresso/fidelização e recomendação;
	Promoção do destino e aumento da procura;
	Possibilidade de incrementar o gasto médio por visitante;
<b>Comunidade</b>	Maior distribuição da riqueza na comunidade local;
	Criação de emprego;
	Atração do investimento;
	Aumento da retenção de jovens e combate ao envelhecimento e desertificação do destino;
	Melhoria da eficiência dos processos de integração/comunicação dos vários agentes económicos da região;
	Maior coesão e aumento da atratividade territorial;
<b>Conservação ambiental</b>	Melhoramento da estética do ambiente físico do estabelecimento;
	Prevenção de possíveis penalizações no âmbito da legislação;
	Criação de um maior envolvimento dos colaboradores com o património cultural;
	Prevenção de danos futuros resultantes da erosão dos solos (ex: danos no edifício);
	Prevenção de danos resultantes da contaminação dos solos;
	Redução dos custos com a energia;
	Aumento do reconhecimento do estabelecimento pela sua eficiência energética;
	Redução do impacto ambiental das operações da unidade;
	Redução dos custos de água;
	Minimização de potenciais contaminações e impactos adversos nas disponibilidades hídricas da região;
	Redução dos consumos de recursos;
	Redução das emissões de dióxido de carbono;
	Redução de custos associados ao excessivo consumo de determinados produtos;
	Minimização de fenómenos de contaminação pela deposição indevida dos recursos;
	Aumento da flexibilidade nas quantidades de produtos comprados, ajustadas ao consumo expectável;
	Melhora da qualidade do ar interior;
	Antecipação de penalizações referentes a emissões de gases poluentes;



	Redução dos níveis de stress dos hóspedes e melhoria da <i>performance</i> e saúde do <i>staff</i> ;
	Manter a qualidade dos ecossistemas;
<b>Satisfação do cliente</b>	Garantir a execução de um serviço ao cliente de acordo com nível e a categoria da unidade, o que aumentará a sua satisfação;
	Obter informações para melhorar a qualidade da experiência e da estada do cliente;
	Aumento da qualidade da estada e diminuição do número de reclamações;
	Prevenção de acidentes que possam colocar em riscos os hóspedes e colaboradores, bem como a sua saúde;
	Minimização de incidentes e danos causados por desastres naturais;
	Evitar problemas de saúde pública;
	Contribuição para um destino mais sustentável;
	Melhor integração do hóspede com o destino;
	Aumento do valor da sua experiência e da sua expectativa.

**Fonte:** Adaptado de (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo (ERT); Deloitte, 2018)

Fontes de energia	Fonte de energia renovável	Fonte de energia não-renovável
1) Eletricidade *	●	●
2) Bagaço ou outras fibras locais (milho)	●	
3) Carvão		
4) Gasóleo		
5) Combustível (automóvel)		
6) Combustível (aviação)		
7) Geotermal (energia geotérmica)		
8) Água (energia hidráulica)	●	
9) Querosene (iluminação)		●
10) GPL – Gás Liquefeito de Petróleo		●
11) Metano (fonte animal)	●	
12) Nafta		●
13) Gás Natural		●
14) Petróleo (combustível)		●
15) Petróleo (aquecimento)		●
16) Sol (energia solar)	●	
17) Gás de cidade (gás de carvão)		●
18) Vento (energia eólica)	●	
19) Madeira	●	
20) Biomassa (energia produzida a partir de plantas ou outros materiais biológicos)	●	

A  
NE  
X  
O  
III  
–  
Fo  
nte  
s  
de  
En  
erg  
ia  
Alt  
ern  
ati  
vas

Font  
e:  
Ada  
ptad  
o de  
OM  
T  
(200  
4)

*cit. in* (Pereira, 2011)

## ANEXO IV – Lista Negra de Produtos de Limpeza

Tipologia de químicos	Composição química
<b>Tensioativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensioativos que não sejam biodegradáveis em condições aeróbicas;</li> <li>• Tensioativos não biodegradáveis sobre condições anaeróbicas e classificados com H400/R50 (tóxico para a vida aquática);</li> <li>• Alquilfenóis Etoxilados (APEOs), Nonilfenóis Etoxilados (NPEOs) e derivados;</li> <li>• Compostos quaternários de amónio que não sejam biodegradáveis;</li> </ul>
<b>Agentes sequestrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ácido etilenodiamino tetra-acético (EDTA), fosfatos e sais derivados;</li> </ul>
<b>Ácidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ácido fosfórico;</li> <li>• Ácido clorídrico;</li> <li>• Ácido sulfúrico;</li> </ul>
<b>Bases Solúveis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hidróxido de Amónio;</li> </ul>
<b>Solventes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detergentes que contenham mais de 6% do peso em VOC (<i>Volatile Organic Compounds</i>) com ponto de ebulição menor que 150°C;</li> </ul>
<b>Cloros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compostos cloro-reativos (ex: hipoclorito de sódio);</li> </ul>
<b>Conservantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formaldeído;</li> <li>• Ingredientes antimicrobianos ou desinfetantes adicionados para outros fins além da conservação;</li> <li>• Conservantes bioacumuláveis classificados como: H410; H411; R50/53; R51/53.</li> </ul>

**Fonte:** Lista negra do programa *Green Key* referente apenas a produtos de limpeza convencionais, *Green Key*, <https://greenkey.abae.pt/wp-content/uploads/sites/6/2014/08/Lista-Negra-Green-Key-Final.pdf>

ANEXO V – *Standards* de certificação *Biosphere Responsible Tourism* (IRT)

<b>1. Alterações climáticas</b>	
<b>Energia Acessível e Limpar</b>	<b>Ação Climática</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O uso responsável de energia pelos colaboradores, usuários e clientes da organização são promovidas e pedidas diretamente;</li> <li>• A entidade devolve medidas de poupança e eficiência hídrica;</li> <li>• A entidade analisa os seus consumos de energia e define metas de redução do seu consumo bem como faz a monitorização dos seus indicadores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como meta para combater as alterações climáticas, a entidade mede a sua pegada de carbono e partilha essa informação com os seus colaboradores e clientes;</li> <li>• A entidade promove a utilização de transportes públicos com emissões reduzidas, através da oferta de itinerários alternativos bem como os diferentes meios de transporte disponíveis, antes da chegada do cliente;</li> </ul>
<b>2. Meio ambiente</b>	
<b>Água potável e saneamento</b>	<b>Consumo e produção responsável</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O uso responsável da água pelos colaboradores, usuários e clientes é promovida diretamente pela entidade;</li> <li>• A entidade desenvolve medidas de poupança e eficiência hídrica;</li> <li>• A entidade analise os seus consumos hídricos e define metas de redução para o seu consumo bem como faz a monitorização dos seus indicadores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A entidade aplica medidas de redução do uso de produtos descartáveis e consumíveis;</li> <li>• A entidade detém uma política sustentável de compras e de subcontratação de serviços, que inclui critérios e requisitos relacionados com fatores sociais, culturais e ambientais, tais como: fornecedores locais, milha zero, comércio justo, produtos e serviços certificados e reconhecidos, entre outros;</li> <li>• A entidade faz uma seleção dos seus desperdícios. Maximiza a reciclagem (incluindo desperdícios alimentares) e faz a disposição correta desses desperdícios antes do seu tratamento;</li> <li>• A gestão, recolha e tratamento dos resíduos tóxicos ou potencialmente perigosos é feita por um gestor autorizado ou por pessoal com formação;</li> </ul>
<b>Proteção de ecossistemas aquáticos</b>	<b>Biodiversidade e proteção de</b>

	<b>ecossistemas terrestres</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso a atividade da organização envolva o contacto direto com aquacultura ou recursos marinhos, esta está informada e detém recursos de consciencialização para aumentar o conhecimento e respeito pelos ecossistemas aquáticos e marinhos disponíveis para usuários e clientes;</li> <li>• A entidade garante o uso sustentável dos recursos marinhos e aquáticos para exploração ou exibição;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se a atividade da organização envolve um contacto direto com recursos terrestres, esta detém informação e recursos de consciencialização para aumentar o conhecimento e respeito pelos sistemas terrestres disponíveis para usuários e clientes;</li> <li>• A entidade adota medidas para evitar e minimizar os impactos sonoros gerados pela sua atividade;</li> <li>• A entidade adota medidas para evitar e minimizar as condições ou erosão da terra causadas pela sua atividade;</li> <li>• A organização dispõe de áreas verdes, e dá prioridade a espécies nativas para essas áreas;</li> <li>• Se a experiência na unidade envolve o contacto parcial ou completo com plantas ou espécies animais, colaboradores treinados aplicam medidas que garantam o correto tratamento dessas espécies e evitam a introdução de espécies invasivas;</li> </ul>
<b>3. Sociedade e comunidade local</b>	
<b>Fim da pobreza</b>	<b>Saúde e bem-estar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A entidade informa e envolve clientes e usuários nas campanhas sociais e projetos nos quais participa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe um protocolo definido e conhecido por todos os colaboradores, que os capacitam a responder a possíveis emergências;</li> <li>• Os usuários, clientes e colaboradores são encorajados a adotar práticas para uma vida saudável, tais como, prática de exercício físico, comida saudável, ciclismo, entre outros);</li> </ul>
<b>Educação de Qualidade</b>	<b>Igualdade de Género</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A entidade oferece formação em sustentabilidade e recursos de sensibilização aos seus colaboradores, usuários e clientes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linguagem não discriminatória é utilizada e aplicada in todos os materiais informativos e promocionais da entidade;</li> </ul>
<b>Reduzir desigualdades</b>	<b>Parcerias para os objetivos</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Medidas de acessibilidade universal foram adotadas em casos onde a estrutura física e as condições legais o permitiram para a prestação de serviços de qualidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A entidade participa em rede e colabora em projetos para a troca de experiências e conhecimentos em sustentabilidade com outras entidades e organizações;</li> <li>Os agentes e fornecedores que colaboram com a organização foram convidados a adotar um compromisso de sustentabilidade, em linha com o compromisso da entidade;</li> </ul>
<b>4. Economia</b>	
<b>Zero Fome</b>	<b>Emprego decente e crescimento económico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se a entidade dispõe de serviço de catering ou comercializa alimentos, encoraja e dá prioridade à compra de produtos locais provenientes de uma agricultura sustentável e informa os seus usuários e clientes desta prática, considerando a sazonalidade dos produtos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A entidade desenvolve medidas de apoio ao empreendedorismo local;</li> <li>A entidade garante boas condições de trabalho e desenvolve medidas de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal para os seus colaboradores;</li> <li>É dada prioridade à incorporação de agentes e serviços locais para constituir uma cadeia de experiência turística para os seus clientes;</li> </ul>
<b>Indústria, inovação e infraestrutura</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A entidade dá prioridade à inovação durante o desenvolvimento e a criação das suas atividades e serviços;</li> </ul>	
<b>5. Cultura</b>	
<b>Cidades e comunidades sustentáveis</b>	<b>Paz, justiça e instituições fortes</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• A entidade disponibiliza um código de conduta para os seus clientes, no sentido de os alertar para o respeito que estes devem assumir para com o ambiente, comunidade local e com o próprio destino;</li> <li>• Aos usuários e clientes da organização é fornecida informação sobre o ambiente, os valores e a identidade sociocultural do destino, bem como o seu património natural e cultural;</li> <li>• A entidade inclui elementos da gastronomia local nos seus serviços de restauração bem como disponibiliza informação sobre restaurantes tradicionais e com pratos da gastronomia local;</li> <li>• Se a entidade dispõe de espaços para artes e cultura, deve dar prioridade á participação de artistas locais no desenvolvimento de atividades culturais na sua propriedade;</li> <li>• Se a entidade dispõe de serviços de animação na unidade, deverá disponibilizar shows relacionados com a história, cultural e tradições locais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A entidade manifesta publicamente a sua luta contra qualquer forma de abuso, exploração, assédio, principalmente com grupos ou minorias étnicas;</li> <li>• Existe uma política de turismo responsável, documentada, disponível e aprovada, que esteja acessível a todos os colaboradores, fornecedores, usuários e clientes, traduzida nas línguas oficiais dos seus principais clientes; esta política é permanentemente comunicada a todo o staff, e a todas as partes interessadas;</li> <li>• Existe uma pessoa/s responsável pela aplicação de todo o sistema de gestão sustentável da entidade. Estas recebem orientação e informação periódica sobre as suas funções e responsabilidades;</li> <li>• Os clientes são permanentemente informados sobre as práticas sustentáveis bem como as iniciativas desenvolvidas pela entidade e o seu compromisso sustentável para com o destino no qual se encontra inserido. Esta informação é publicada e facilmente acedida em qualquer parte;</li> <li>• As mensagens promocionais e de marketing da entidade, contém informação clara, atual e fidedigna;</li> <li>• A entidade periodicamente recolhe as recomendações e sugestões dos seus colaboradores e usa essa informação para aumentar a disposição dos seus serviços;</li> </ul>
---	---

Fonte: <https://www.biospheretourism.com/en/standards/international-certification-standard-for-hotels/3>

## ANEXO VI – 13 Critérios *Green Key* para empreendimentos turísticos

<b>Critério I – Gestão Ambiental</b>		
<b>1)</b>	<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
<b>1.1</b>	<b>O</b>	A gestão de topo deve estar envolvida e designar um gestor ambiental que integre o staff do estabelecimento (função a tempo parcial, podendo ser ocupada pelas chefias departamentais ou inclusive por um rececionista);
<b>1.2</b>	<b>O</b>	O estabelecimento deve definir uma política ambiental (é revista a cada 3 anos para permitir a melhoria contínua);
<b>1.3</b>	<b>O</b>	O estabelecimento deve definir um plano de ação anual e objetivos para a melhoria contínua (deve ser elaborado em equipa e tentar incluir tanto contribuições da administração como dos colaboradores);
<b>1.4</b>	<b>O</b>	Toda a documentação relativa à implementação dos critérios <i>Green Key</i> é organizada numa pasta acessível para consulta (pode ser física ou digital, aconselhando-se que sempre que possível esta seja digital e parte da rede interna da empresa);
<b>1.5</b>	<b>O</b>	O gestor ambiental deve assegurar a revisão anual da implementação dos critérios <i>Green Key</i> (o cumprimento deste critério refere-se apenas a estabelecimento em fase de recandidatura);
<b>1.6</b>	<b>O</b>	O estabelecimento deve colaborar com entidades relevantes na comunidade que promovam o desenvolvimento sustentável;
<b>1.7</b>	<b>G</b>	O estabelecimento monitoriza a sua pegada carbónica através de uma ferramenta/calculadora CO2 reconhecida;
<b>Critério II – Envolvimento dos colaboradores</b>		
<b>2)</b>	<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
<b>2.1</b>	<b>O</b>	A gestão de topo deve assegurar reuniões periódicas com a equipa de forma a apresentar as iniciativas ambientais;
<b>2.2</b>	<b>O</b>	O gestor ambiental participa em reuniões com a gestão de topo de forma a apresentar o trabalho desenvolvido na área da sustentabilidade;
<b>2.3</b>	<b>O</b>	O gestor ambiental e outros membros da equipa devem receber formação na área de sustentabilidade e outros assuntos ambientais (gestão ambiental dos recursos hídricos, energia, resíduos, alimentos e bebidas, limpeza e sensibilização do hóspede);
<b>2.4</b>	<b>O</b>	O gestor ambiental deve assegurar que todos os colaboradores tomam conhecimento dos objetivos e metas ambientais definidas pelo estabelecimento;
<b>2.5</b>	<b>O</b>	Os colaboradores do serviço de limpeza devem conhecer e implementar procedimentos relativos à mudança de atalhados;
<b>Critério III – Informação aos clientes</b>		
<b>3)</b>	<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
<b>3.1</b>	<b>O</b>	O galardão <i>Green Key</i> deve estar colocado num lugar de destaque;
<b>3.2</b>	<b>O</b>	Informação e materiais sobre o programa “ <i>Green Key</i> ” devem estar bem visíveis e acessíveis ao hóspede;
<b>3.3</b>	<b>O</b>	Devem ser apresentadas informações sobre ambiente e sobre o <i>Green Key</i> no <i>website</i> do estabelecimento;
<b>3.4</b>	<b>O</b>	O estabelecimento deve promover e informar os clientes sobre as boas práticas ambientais, assim como incentivar a participação em iniciativas ambientais;
<b>3.5</b>	<b>O</b>	Os colaboradores da receção devem estar preparados para dar qualquer informação sobre o programa <i>Green Key</i> e as atividades ambientais realizadas



		pelo estabelecimento;
3.6	O	O estabelecimento deve estar apto a informar os clientes sobre os transportes públicos, percursos pedestres e ciclovias disponíveis;
3.7	O	Informação e instruções sobre a poupança de água e energia devem estar visíveis para os clientes;
3.8	G	É disponibilizado aos clientes um questionário sobre o desempenho ambiental e/ou sociocultural do estabelecimento;
<b>Critério IV - Água</b>		
<b>4)</b>	<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
4.1	O	O consumo de água deve ser registado, pelo menos, uma vez por mês, sendo recomendado o seu registo com mais frequência para a obtenção de informações mais detalhadas; deve-se igualmente calcular o consumo de água por noite/hóspede;
4.2	O	Os novos autoclismos não devem utilizar mais de 6 litros de água por descarga;
4.3	O	Os colaboradores do serviço de limpeza devem monitorizar regularmente eventuais fugas de água;
4.4	O	O fluxo de água em, pelo menos, 75% dos chuveiros dos quartos não excede os 9 litros por minuto (o estabelecimento pode optar por instalar redutores de caudal, pode optar por misturar água com ar ou reduzir a pressão do sistema de distribuição de água);
4.5	O	O fluxo de água em pelo menos 75% das torneiras dos quartos não deve exceder os 8 litros por minuto (pode optar por torneiras com fluxo limitado, redutores de caudal ou redução da pressão do sistema de distribuição da água);
4.6	O	Os urinóis das áreas comuns estão equipados com sensores, sistemas de poupança de água ou higienização seca (devem possuir sensores de deteção ou botão “ <i>push</i> ” ou no caso de ser um estabelecimento novo, optar por urinóis que não utilizam água);
4.7	O	As novas máquinas de lavar loiça não consomem mais de 3.5 litros de água por ciclo (máquinas de lavar loiça nos quartos ou em apartamentos estão isentas deste critério);
4.8	O	Próximo das máquinas de lavar devem existir instruções para poupança de água e energia (sensibilização sobre o desperdício de água indicando quais os melhores programas/maneiras de poupar recursos);
4.9	O	Todas as águas residuais devem ser tratadas de acordo com a legislação nacional e local;
4.10	G	As novas máquinas de lavar loiça e roupa não devem ser equipamentos do tipo doméstico convencional (máquinas convencionais são menos eficientes, devendo por isso optar-se pelas industriais);
4.11	G	Foram instalados contadores de água nas áreas com maior consumo de água (cozinhas, zona de piscina, etc. podendo o estabelecimento optar por instalar contadores separados por quarto, para uma melhor medição do consumo por hospede/noite);
4.12	G	O fluxo de água das torneiras e autoclismos nas áreas comuns do estabelecimento não excede os 6 litros por minuto (deve-se proceder à instalação de sensores nas áreas comuns);
4.13	G	As águas residuais são reutilizadas (após tratamento) (seja em estações de águas residuais públicas ou própria, sendo que o seu tratamento deve ser feito em segurança sem afetar a população local e o meio ambiente);
4.14	G	A água da chuva é recolhida e utilizada nos autoclismos ou noutros fins adequados (exemplo: irrigação de áreas verdes);

4.15	G	Em caso de substituições de autoclismos, estes devem ser de descarga seletiva (3/6 litros);
4.16	O	As piscinas cumpre com a legislação nacional em termos de qualidade de água, saúde e segurança;
4.17	G	As piscinas são cobertas ou possuem outros sistemas no sentido de limitar a evaporação e o uso de água (quando não utilizadas ou quando fechadas ao público, deve-se optar por colocar uma cobertura ou camada de gel);
4.18	G	São realizadas avaliações regulares às piscinas para despistar eventuais fugas;
<b>Critério V – Higiene e Limpeza</b>		
5)	<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
5.1	O	Nos quartos devem existir informações/sinais que a mudança de toalhas e/ou lençóis só será realizada quando solicitada;
5.2	O	Os novos produtos de limpeza de uso diário devem ser reconhecidos com certificado ambiental ou não contêm agentes químicos referidos na “lista negra” <i>Green Key</i> ;
5.3	O	Produtos desinfetantes só são usados quando estritamente necessários e de acordo com as normas legais de higiene e segurança;
5.4	O	As novas toalhas/lenços de papel e o papel higiénico são feitos de papel branqueado sem cloro, ou reconhecidos por um certificado ambiental;
5.5	G	O estabelecimento utiliza detergentes para a loiça e roupa reconhecidos por certificado ambiental;
5.6	G	Nas limpezas são usados panos de fibra para reduzir o uso de água e químicos;
5.7	G	O estabelecimento evita o uso de <i>sprays</i> com fragâncias ou perfumes no processo de lavagem e limpeza;
<b>Critério VI – Gestão de resíduos</b>		
6)	<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
6.1	O	No estabelecimento deve ser realizada a separação dos resíduos com um mínimo de 3 categorias e de acordo com a legislação nacional;
6.2	O	Os resíduos produzidos devem ser encaminhados corretamente pelos sistemas locais de recolha, por uma entidade privada ou pelo estabelecimento;
6.3	O	Se as autoridades locais de gestão de resíduos não recolherem os resíduos nas proximidades do estabelecimento, este terá de assegurar o armazenamento e encaminhamento seguro para um local apropriado que trate os resíduos sólidos urbanos do estabelecimento;
6.4	O	Instruções simples e perceptíveis sobre a separação correta dos resíduos devem estar disponíveis para os colaboradores;
6.5	O	As novas bombas e sistemas de refrigeração não utilizam como gás refrigerante os CFC ou HCFC. Todos os resíduos deste tipo de equipamentos são encaminhados para entidades licenciadas e em conformidade com a legislação nacional;
6.6	O	A loiça descartável, se for necessária, só é utilizada nas áreas da piscina, do <i>spa</i> e ginásio, em certos eventos e em conexão com o serviço de <i>take away</i> de alimentos e bebidas;
6.7	O	Substâncias químicas, sólidas e líquidas são armazenadas em depósitos separados de modo a evitar fugas e conseqüente contaminação do Ambiente;
6.8	O	Os resíduos químicos, sólidos e líquidos são encaminhados em segurança para uma entidade licenciada;
6.9	O	Cada casa de banho tem um recipiente para resíduos (de modo a garantir a devida recolha destes e evitar que sejam despejados no sistema de águas);

6.10	G	O estabelecimento regista a quantidade de resíduos e apresenta um plano de redução e/ou reutilização dos resíduos;
6.11	G	Os clientes têm a possibilidade de depositar os resíduos em categorias separadas e o estabelecimento deve garantir o correto encaminhamento para entidades licenciadas;
6.12	G	Os produtos de higiene diária (champô, sabonete, etc) são embalados em doses individuais e a embalagem deve ser reciclável ou biodegradável;
6.13	G	Os champôs e sabonetes disponibilizados pelo estabelecimento têm certificado ambiental;
6.14	G	No estabelecimento não são utilizadas embalagens individuais de manteiga, compota, etc. Sendo utilizadas, são de uso reduzido e de material reciclável;
6.15	G	O estabelecimento assegura o serviço de recolha e encaminhamento para reciclagem dos resíduos com fornecedores específicos;
6.16	G	Caso haja necessidade de utilizar loiça descartável, o estabelecimento dá preferência a material biodegradável;
6.17	G	Os resíduos orgânicos são compostados (para resíduos alimentares ou de jardim);
<b>Critério VII - Energia</b>		
7)	<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
7.1	O	Os consumos totais de energia são registados pelo menos uma vez por mês (recomenda-se o controlo e registo com mais frequência, bem como o cálculo do consumo médio de cada diária hóspede/noite);
7.2	O	Os sistemas de controlo do aquecimento e ar condicionado devem ser aplicados conforme as temperaturas sazonais ou quando não há ocupação das instalações do estabelecimento;
7.3	O	Pelo menos 75% das lâmpadas são de elevado rendimento energético/eficientes;
7.4	O	Os filtros de gordura nos exaustores são limpos regularmente (a sua limpeza é de extrema importância porque consomem mais energia se os filtros não forem regularmente limpos);
7.5	O	As superfícies do sistema de ventilação são limpas regularmente (garantindo assim o seu bom funcionamento e evitando qualquer consumo excessivo de energia);
7.6	O	O sistema de ventilação é verificado pelo menos uma vez por ano e reparado, se necessário, para ser eficiente em termos energéticos durante todo o ano (aconselha-se que a verificação seja feita por uma empresa de energia externa);
7.7	O	Os frigoríficos, arcas, fornos e placas de aquecimento devem ser equipados com materiais de calafetagem que garantam o isolamento eficaz;
7.8	O	Os mini frigoríficos recentemente adquiridos não devem ter um consumo de energia superior a 1kWh/dia;
7.9	O	Há um procedimento escrito sobre dispositivos eletrónicos em quartos vazios (a política deve assenta em duas vertentes, por um lado um procedimento interno referente ao gasto energético e ao ar condicionado em quartos vazios por 1 a 2 noites e por outro lado, um procedimento mais extenso para os quartos vazios durante períodos de baixa ocupação);
7.10	O	O estabelecimento definiu uma temperatura padrão para arrefecimento e aquecimento dos quartos (Inverno = 19° a 21°C; Verão = 23° a 25°);
7.11	G	A iluminação exterior é minimizada e/ou tem sensores automáticos;
7.12	G	Todas as janelas têm isolamento térmico e/ou outras medidas eficientes em termos de energia, de acordo com a legislação nacional e adaptação ao clima local;

7.13	G	O estabelecimento garante que os dispositivos elétricos utilizados nos quartos, cozinha, lavanderia, etc. são eficientes em termos energéticos;
7.14	G	Uma auditoria energética é realizada uma vez a cada cinco anos;
7.15	G	Não são utilizados radiadores elétricos ou outras formas de aquecimento que usem energia elétrica;
7.16	G	O estabelecimento utiliza energia com certificado ambiental e/ou renovável;
7.17	G	Os sistemas de ventilação estão equipados com um otimizador de energia e um mecanismo de poupança de energia;
7.18	G	O estabelecimento dispõe de um sistema automático ou cartão-chave que desliga a iluminação e os aparelhos elétricos quando os hóspedes saem do quarto;
7.19	G	A iluminação dos halls de entrada e dos corredores tem sensores de movimento;
7.20	G	Nas áreas comuns estão instalados sistemas automáticos de iluminação eficiente;
7.21	G	Existem contadores de eletricidade e gás nas áreas de maior consumo para uma melhor monitorização da energia;
7.22	G	O sistema de ar condicionado é desligado automaticamente quando as janelas são abertas;
7.23	G	Está instalado um sistema de recuperação de calor para os sistemas de refrigeração, ventiladores, piscinas ou águas residuais sanitárias;
7.24	G	O edifício está isolado acima dos requisitos nacionais mínimos para garantir uma redução significativa do consumo de energia;
7.25	G	O sistema de canalização de água quente está bem isolado;
7.26	G	Os computadores, impressoras e fotocopiadoras têm o modo de poupança energética ligado e desligam-se automaticamente;
7.27	G	Os computadores, impressoras e fotocopiadoras e eletrodomésticos recentemente adquiridos têm certificado ambiental ou foram produzidos por empresas com sistema de gestão ambiental reconhecido;
7.28	G	As máquinas de venda automática de <i>snacks</i> , cafés e águas, são desligadas em períodos de não utilização;
7.29	G	Os exaustores da cozinha devem estar equipados com sistema de infravermelhos para controlo automático de extração de fumo;
<b>Critério VIII – Comidas e Bebidas</b>		
<b>8)</b>	<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
8.1	O	O estabelecimento compra e regista pelo menos 3 alimentos/bebidas que sejam biológicos, com rótulo ambiental, de comércio justo e/ou produzidos localmente;
8.2	O	A percentagem de produtos alimentares/bebidas biológicos, com rótulo ambiental, de comércio justo e/ou produzidos localmente deve ser aumentada anualmente;
8.3	G	O estabelecimento dá preferência a produtos sazonais, toma medidas para reduzir o consumo de carne e não compra peixes, mariscos ou outras espécies que estejam em risco de extinção;
8.4	G	O estabelecimento regista a quantidade de desperdício alimentar e toma iniciativas para reduzi-lo;
8.5	G	O estabelecimento identifica no menu ou no <i>buffet</i> os produtos biológicos, com certificado ambiental, de comércio justo e/ou produzidos localmente;
8.6	G	No restaurante do estabelecimento é disponibilizado, pelo menos, uma alternativa vegetariana;
8.7	G	Água da torneira com qualidade é disponibilizada aos hóspedes no restaurante e nas salas de reuniões;
<b>Critério IX – Ambiente Interior</b>		

9)	Critério	Descrição
9.1	O	O restaurante é um espaço não-fumador ou pelo menos tem uma secção para não fumadores;
9.2	O	Um mínimo de 75% dos quartos é para não fumadores;
9.3	G	O estabelecimento tem uma política específica sobre tabagismo durante o horário de trabalho;
9.4	G	Em caso de remodelação ou reconstrução, o estabelecimento utiliza produtos/materiais ecológicos;
<b>Critério X – Áreas ajardinadas</b>		
10)	Critério	Descrição
10.1	O	Os químicos de síntese (pesticidas e fertilizantes químicos) não são utilizados a menos que não exista equivalente biológico ou natural;
10.2	O	As máquinas de cortar relva recém-adquiridas são elétricas, usam gasolina sem chumbo, estão equipadas com um catalisador, tem um certificado ambiental ou são do tipo manual;
10.3	O	Está instalado um sistema de rega inteligente/eficiente;
10.4	G	Os resíduos verdes são compostados;
10.5	G	Água da chuva ou água cinzenta é recolhida e usada para regar as áreas ajardinadas;
10.6	G	Nas novas áreas ajardinadas são utilizadas espécies nativas;
<b>Critério XI – Responsabilidade social e corporativa</b>		
11)	Critério	Descrição
11.1	O	O estabelecimento cumpre com a legislação internacional, nacional e local e tem uma política de responsabilidade social que integra as áreas do ambiente, saúde, segurança e trabalho;
11.2	G	O estabelecimento garante a acessibilidade a pessoas com mobilidade reduzida;
11.3	G	O estabelecimento é equitativo na contratação de mulheres e minorias locais, inclusive em cargos de gestão e não permite o trabalho infantil;
11.4	G	O estabelecimento apoia atividades ambientais ou iniciativas para o desenvolvimento sustentável da comunidade local, em áreas como a educação, saúde, saneamento e infraestruturas;
11.5	G	Disponibiliza os meios para que empreendedores locais possam desenvolver e vender os seus produtos sustentáveis com origem na natureza, história e cultura locais;
11.6	G	Animais e plantas em risco de extinção e artefactos históricos/arqueológicos não são comercializados ou expostos no estabelecimento, exceto se for permitido por lei;
11.7	G	Os materiais/produtos que já não são usadas pelo estabelecimento são recolhidos e doados a organizações de solidariedade social;
<b>Critério XII – Atividades ao “ar livre”</b>		
12)	Critério	Descrição
12.1	O	No estabelecimento são disponibilizadas informações sobre parques naturais, jardins, paisagens e áreas protegidas no destino;
12.2	O	Fornecer informações sobre o local mais próximo para aluguer ou empréstimo de bicicletas;
12.3	G	Os clientes têm a oportunidade de alugar/utilizar bicicletas;
12.4	G	O estabelecimento organiza atividades de educação ambiental para a

		sustentabilidade dirigidas a clientes, colaboradores, comunidade e/ou parceiros nas instalações do estabelecimento ou no exterior;
<b>12.5</b>	<b>G</b>	Disponibiliza informação sobre as praias, marinas, portos de recreio e embarcações marítimo-turísticas galardoadas com “Bandeira Azul” na região;
<b>Critério XIII – Gestão de Topo</b>		
<b>13)</b>	<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
<b>13.1</b>	<b>O</b>	Todas as áreas de uso exclusivo dos colaboradores devem cumprir com os mesmos critérios que as áreas de clientes;
<b>13.2</b>	<b>O</b>	O papel para impressão e brochuras produzidos ou encomendados pelo estabelecimento tem um certificado ambiental, reciclados ou produzidos por uma empresa com um sistema ambiental;
<b>13.3</b>	<b>O</b>	Todas as lojas ou concessionários a operar nas instalações do estabelecimento são informados sobre as iniciativas ambientais a decorrer, sobre o programa <i>Green Key</i> e devem ser sensibilizados a adotar os princípios e requisitos da <i>Green Key</i> na sua gestão;
<b>13.4</b>	<b>G</b>	O estabelecimento toma iniciativas para reduzir o uso de papel nos escritórios, quartos de hóspedes e salas de reuniões;
<b>13.5</b>	<b>G</b>	Informa os fornecedores sobre os seus compromissos ambientais e incentiva-os a seguir os critérios <i>Green Key</i> ;
<b>13.6</b>	<b>G</b>	Assegura que os fornecedores têm certificado ambiental, uma política ambiental escrita e/ou estão comprometidos com o desenvolvimento sustentável;
<b>13.7</b>	<b>G</b>	Compra preferencialmente, produtos e serviços que sejam locais e/ou de comércio justo;
<b>13.8</b>	<b>G</b>	Os bens duráveis recentemente adquiridos têm certificado ambiental ou são produzidos por uma empresa com sistema de gestão ambiental;
<b>13.9</b>	<b>G</b>	A compra de bens descartáveis e consumíveis é monitorizada e o estabelecimento promove a sua redução;
<b>13.10</b>	<b>G</b>	Os colaboradores são incentivados a utilizar meios de transporte sustentáveis.

Fonte: (Key, 2020)

**Legenda:**

**O** – Critérios Obrigatórios

**G** – Critérios Guia

## ANEXO VII – Critérios de avaliação *Travelife Gold Certification*

<b>Critérios obrigatórios</b>	
<b>1) Políticas do estabelecimento</b>	<p>Possuem uma política escrita que descreva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como reduzir, minimizar e gerir o impacto da unidade sobre o ambiente;</li> <li>• De que modo garantem, que possuem boas condições de trabalho para os vossos colaboradores e como protegem os direitos humanos;</li> <li>• Como se envolvem com as populações locais e estabelecimentos locais para apoiar a economia e a comunidade e como protegem as tradições locais;</li> <li>• Procedimentos de garantia de qualidade;</li> <li>• Políticas de saúde e segurança;</li> <li>• Os documentos desta política aplicam-se a todas as áreas do negócio e atividades deste;</li> <li>• Estes documentos encontram-se disponíveis nas áreas dos colaboradores e dos hóspedes, para consulta.</li> </ul>
<b>2) Legislação</b>	<p>Possuem uma listagem da seguinte legislação relevante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação ambiental;</li> <li>• Legislação laboral e de direitos humanos;</li> <li>• Legislação sobre saúde e segurança;</li> <li>• Legislação sobre responsabilidades financeiras;</li> <li>• Cópias de todas as licenças e autorizações de que necessitam para as instalações e operações e estão disponíveis para consulta.</li> </ul>
<b>3) Comunicação da evolução</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados da sustentabilidade foram partilhados com a equipa de gestão nos últimos 12 meses;</li> <li>• Possuem cópias dessas atualizações e relatórios para consulta;</li> <li>• Possuem um processo para a gestão de topo rever e aprovar os relatórios internos;</li> <li>• Possuem relatórios que mostrem os progressos que alcançaram em comparação com os objetivos da sustentabilidade durante um determinado período;</li> <li>• Possuem objetivos medidos em comparação com uma base de referência;</li> <li>• Possuem um relatório de progresso que mostre quais os objetivos que atingiram e os que não;</li> <li>• Estes relatórios de progresso comparam o desempenho atual com o anterior;</li> <li>• São recolhidas opiniões dos hóspedes para compreender em que medida ficaram satisfeitos com a estadia;</li> <li>• Utilizam esse sistema para melhorar o serviço;</li> <li>• Possuem evidências do modo como utilizaram as opiniões dos clientes para efetuar melhorias e alterações.</li> </ul>
<b>4) Recursos humanos e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuem um membro da equipa dos colaboradores que seja responsável pela gestão ambiental;</li> <li>• Possuem um membro dos colaboradores que seja responsável pela gestão das normas laborais e de saúde de todos os</li> </ul>

<b>financeiros</b>	<p>colaboradores e que seja responsável pela gestão dos direitos humanos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estes responsáveis reportam regularmente à gestão de topo sobre as suas áreas de responsabilidade;</li> <li>• Todos os colaboradores recebem formação e apoio regulares sobre o modo como podem ajudar o estabelecimento a gerir os seus problemas ambientais</li> </ul>
<b>5) Gestão ambiental/energia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registos do consumo de energia, diária, semanal ou mensal;</li> <li>• Registo de quanta energia se utiliza a partir de todas as fontes (eletricidade, gás natural, GPL, gasóleo);</li> <li>• Registo dos fornecedores das fontes de energia;</li> <li>• Registo da energia consumida em kWh (kilowatt/hora);</li> <li>• Registo de quanta energia é consumida em kWh por noite/hóspede;</li> <li>• Possuem registos da quantidade de energia consumida em anos anteriores, e estes encontram-se disponíveis para consulta;</li> <li>• Dão aos colaboradores formação sobre como poupar energia e incentivam que o façam;</li> <li>• Possuem evidências para mostrar que pesquisam e consideram alternativas de baixo consumo energético antes de comprar ou substituir outro equipamento;</li> <li>• Possuem evidências para mostrar que todas as instalações de energia são sujeitas a manutenção e assistência regulares;</li> <li>• Possuem sistemas em funcionamento para assegurar que as luzes são desligadas quando não necessárias;</li> <li>• Utilizam equipamento elétrico com eficiência energética;</li> <li>• Utilizam sensores, temporizadores ou outros controlos bem como instruções escritas, para assegurar que o equipamento é usado corretamente e desligado quando não é utilizado;</li> <li>• Se os quartos não possuírem dispositivos para desligar automaticamente o AC, disponibilizam informação clara para indiciar aos hóspedes que fechem a janela e as portas quando utilizam o AC.</li> </ul>
<b>6) Gestão ambiental/água</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as instalações de água e equipamentos são operadas corretamente e sem fugas;</li> <li>• Todas as instalações de água e equipamentos são sujeitas a manutenção e assistência regulares;</li> <li>• Lembram os colaboradores para a importância de pouparem água;</li> <li>• É dada informação aos hóspedes de como poupar água e estes são incentivados a fazê-lo;</li> <li>• Monitorizam e mantêm a qualidade da água para cada local de utilização;</li> <li>• Possuem sistemas ativos para evitar a poluição da área envolvente por águas residuais;</li> <li>• Possuem evidências que demonstrem que o fluxo de água em áreas públicas e de hóspedes não é superior a: Chuveiros – 10 l/min; Lavatórios – 5 l/min; Sanitas – 6,5 l/descarga; Urinóis – 2 l/descarga;</li> <li>• São utilizados tecnologias e sistemas de gestão para evitar</li> </ul>



	<p>desperdícios de água quando regam os vossos jardins;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizam a lavandaria da melhor forma possível para evitar desperdícios de água;</li> <li>• Possuem um procedimento para reduzir a lavagem necessária de toalhas e roupa de cama;</li> <li>• As piscinas são limpas de forma a reduzir o desperdício de água.</li> </ul>
<p><b>7) Gestão ambiental/Resíduos sólidos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separação de resíduos, de acordo com as entidades competentes;</li> <li>• Monitorização da quantidade de alimentos não utilizados;</li> <li>• No serviço de refeições, monitorizam a compra e o serviço da quantidade certa de alimentos, de acordo com o nº de hóspedes, para evitar o desperdício;</li> <li>• Efetua-se a eliminação dos resíduos sólidos, de acordo com a legislação nacional e internacional;</li> <li>• Formação para os colaboradores no sentido de como separar os resíduos recicláveis;</li> <li>• Implementa-se o sistema FIFO, para evitar desperdícios;</li> <li>• Existem recipientes nas áreas da unidade para a devida reciclagem do lixo;</li> <li>• É dada informação a staff, clientes e visitantes sobre a reciclagem;</li> <li>• Redução das embalagens single use de todos os produtos comprados.</li> </ul>
<p><b>8) Gestão Ambiental/ Poluição e substâncias perigosas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de registos de controlo da Qtd de resíduos perigosos que se recolhem na unidade, onde se encontram armazenados e, como e quando são levados por um prestador de serviços licenciado;</li> <li>• Armazenamento feito de forma segura, de acordo com as normas nacionais e internacionais;</li> <li>• Todos os produtos químicos são eliminados de forma segura, de acordo com as normas nacionais e internacionais;</li> <li>• Evidências que demonstrem que os produtos são utilizados de forma segura, como e em que quantidades se utilizam;</li> <li>• Inventariação de todos os equipamentos que contêm produtos químicos perigosos;</li> <li>• Esses equipamentos são regularmente monitorizados de acordo com as diretrizes do fabricante;</li> <li>• É dada formação e equipamento de proteção adequados, aos colaboradores que manuseiam esses produtos/equipamentos, de acordo com as normas nacionais e internacionais de segurança e saúde;</li> <li>• Existência de instruções/planos/fichas de dados de emergência, sob a forma escrita, para recorrer em caso de derrame;</li> <li>• Existência de um registo de incidentes para indicar o procedimento a ter para com derrames e o que é feito para a proteção da saúde humana e do meio ambiente;</li> <li>• São utilizados desinfetantes apenas quando necessário de acordo com os requisitos legais de higiene.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na unidade pratica-se alguma das seguintes atividades, e se</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>9) Gestão Ambiental/ vida selvagem</b></p>	<p>sim, existem registos que evidenciam o cumprimento dos regulamentos e códigos de conduta internacional: <b>Retirar espécies da natureza; utilizar espécies protegidas em alimentos ou bebidas; mostrar/expor espécies; negociar espécies da vida selvagem; vender artigos feitos a partir de materiais da vida selvagem;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuem todas as licenças necessárias para operar, como exigem as organizações reguladoras da vida selvagem;</li> <li>• Existência de espécies da vida selvagem na unidade, e cumprimento dos devidos requisitos;</li> <li>• Existência de evidências que provem que qualquer atividade que envolve a vida selvagem, é realizada de acordo com os códigos de conduta estabelecidos para o contacto com animais.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>10) Trabalho e direitos humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É entregue um documento por escrito que informa o novo colaborador sobre os termos e condições de emprego, incluindo pagamentos, antes do início das suas funções, bem como estes são convidados a confirmar por escrito que leram e compreenderam essa informação;</li> <li>• Entrega de um exemplar dos termos e condições de trabalho a cada colaborador;</li> <li>• Existência de evidências que garantam que os colaboradores compreenderam os termos e condições e ficam a saber quanto serão pagos;</li> <li>• Existem evidências de que não são feitos quaisquer pagamentos aos colaboradores antes do seu início de funções;</li> <li>• Existência de evidência que comprovem que não são mantidos quaisquer documentos pessoais dos colaboradores;</li> <li>• Evidências que comprovem que a unidade não solicita nenhum dinheiro aos colaboradores antes do início de funções;</li> <li>• Existem evidências que comprovem que todo o dinheiro devido a um colaborador lhe é dado antes de sair da unidade, bem como este tem acesso às instalações para recolher quaisquer bens pessoais;</li> <li>• Comprovativo em como nenhum colaborador recebe menos de que o salário mínimo legal;</li> <li>• Registo de cópias dos recibos de vencimento e de todas as quantias pagas aos colaboradores;</li> <li>• Sistema de registo de horas trabalhadas por trabalhador, facilmente acessível e regularmente verificados para garantir o cumprimento da lei;</li> <li>• Todos os colaboradores conhecem antecipadamente o seu horário de trabalho, bem como manifestam o seu acordo para com este;</li> <li>• Os recibos de vencimento detalham as horas trabalhadas bem como o respetivo pagamento;</li> <li>• Em caso de trabalho extraordinário, o mesmo é registado;</li> <li>• Existem evidências que comprovem que todas as horas extras são pagas e que são dadas as respetivas folgas;</li> <li>• Existência de um documento que mostre aos colaboradores</li> </ul>

	<p>como funcionam os procedimentos disciplinares, e estes são informados diretamente no momento da admissão;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidências que demonstrem que todos os colaboradores têm o conhecimento de como contactar a gestão de topo;</li> <li>• Permissão de adesão por parte dos colaboradores, a um sindicato laboral;</li> <li>• Permissão para a criação por departamento de um porta-voz, bem como a realização de reuniões, para discussão dos problemas de cada departamento;</li> <li>• Evidências que demonstrem a inexistência de discriminação;</li> <li>• Existência de um procedimento de queixa/reclamação para os colaboradores;</li> <li>• Conservação de todos os ficheiros pessoais de cada colaborador, bem como um comprovativo de idade;</li> <li>• No caso de existir um colaborador com menos de 18 anos, é mantido um registo do mesmo, do seu horário de trabalho de acordo com as condições especiais de trabalho para menores;</li> <li>• Neste caso, são mantidas evidências em como são cumpridos os regulamentos nacionais e a convenção das Nações Unidas sobre os direitos das crianças;</li> <li>• Evidências que demonstrem que todas as políticas e práticas sobre o emprego são informadas aos colaboradores.</li> </ul>
<p><b>11) Integração da comunidade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação de serviços essenciais que não existam nas comunidades, estando estes disponíveis para residentes e hóspedes;</li> <li>• Os residentes locais podem utilizar os serviços oferecidos na unidade, mediante o pagamento pela sua utilização;</li> <li>• Evidência que demonstre que nenhum residente ou visitante é impedido de aceder a qualquer área ou instalação de direito público de acesso;</li> <li>• Possui uma política escrita que revela um compromisso de respeitar os direitos das crianças e todas as formas de exploração;</li> <li>• É proporcionada formação aos colaboradores no sentido de estarem a par desta política de proteção bem como instrução sobre como proceder para reportar qualquer situação;</li> <li>• Existência de uma política para reportar todas as atividades suspeitas relativas a crianças, às autoridades locais, seja por colaboradores ou por hóspedes;</li> <li>• Existência de um procedimento sobre como interagir e trabalhar com a comunidade local e indígenas;</li> <li>• Asseguram-se que é mantido o respeito pela cultura, tradições e direitos de propriedade intelectual;</li> <li>• Asseguram-se de que são tratadas de forma justa e equitativa, sejam pessoas individuais, comunidade ou colaboradores;</li> <li>• Existência de um código de conduta para os hóspedes que incluam regras sobre como interagir com a comunidade local, bem como a sua cultura, tradições e afins;</li> <li>• Certificam-se de que não é bloqueado o acesso à água e outros serviços que a população local necessita;</li> <li>• Existem evidências que comprovem que antes do</li> </ul>

	<p>planeamento de novos desenvolvimentos ou atividades, estas são reportadas aos colaboradores e residentes, e a sua opinião é levada em conta;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação ao hospede sobre a comunidade local, tradições e produtos;</li> <li>• As atividades realizadas pela unidade não afetam o suprimento do saneamento local ou da saúde de quem vive nas proximidades;</li> <li>• Certificam-se que não é bloqueado o direito de acesso a serviços essenciais como a saúde e educação;</li> <li>• As pessoas locais não são impedidas de trabalhar ou fornecer bens e serviços;</li> <li>• Não se vendem quaisquer produtos históricos ou arqueológicos, na unidade ou durante as suas atividades, salvo permissão da lei.</li> </ul>
<b>12) Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É dada preferência à compra de bens produzidos a nível local sempre que possível, em vez de importar;</li> <li>• Recorrem a empresas locais para a prestação de serviços, sempre que possível.</li> </ul>
<b>13) Hóspedes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitam aos hospedes o apoio às causas ambientais, sociais e comunitárias da unidade;</li> <li>• Compreensão sobre a exibição da certificação;</li> <li>• É dada informação ao hospede sobre a cultura, costumes e tradições locais, bem como o património cultural e natural existente;</li> <li>• Existência de informações que indiquem aos colaboradores e hospedes, como ajudar a proteger edifícios e locais históricos, arqueológica e culturalmente importantes;</li> <li>• É dada informação aos hospedes e colaboradores, sobre a importância da utilização dos transportes públicos;</li> <li>• É promovido aos hospedes a oportunidade de viverem a experiência da cultura e do destino.</li> </ul>

Fonte: [https://www.travelife.org/Hotels/checklists\\_standards.asp?p=4](https://www.travelife.org/Hotels/checklists_standards.asp?p=4)

## ANEXO VIII – Guião da entrevista



---

A presente entrevista realiza-se no âmbito do estudo empírico a realizar para a elaboração da dissertação sobre a temática da sustentabilidade na hotelaria.

Os principais objetivos que se pretendem atingir com a realização desta entrevista prende-se com a compreensão da aplicabilidade da sustentabilidade numa unidade de alojamento, bem como a compreensão de todo o processo que envolve a construção de uma política de sustentabilidade e por fim como esta é implementada de um modo geral na empresa.

Pretende-se reunir um conjunto de informações fornecidas por representantes das unidades hoteleiras propostas como estudo de caso, tendo como metodologia a entrevista, sendo posteriormente utilizadas para fundamentação teórico-argumentativa na dissertação. De igual modo, pretende-se reunir, havendo disponibilidade por parte das unidades hoteleiras em estudo, um conjunto de documentos exemplificativos dos seus planos de atuação e boas práticas no âmbito da sua política de sustentabilidade.

Solicita-se ainda, por forma a haver uma melhor logística do tempo, a possibilidade da entrevista ser gravada em formato áudio, havendo um compromisso de não divulgação da mesma.

Por fim, se assim for oportuno, solicita-se igualmente, uma pequena visita guiada que permita a realização de algumas fotografias para anexar á dissertação.

---

**Entrevistador(a):** Rafaela Silva, mestranda do 2º ano do curso de Gestão e Sustentabilidade no Turismo, lecionado na Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Seia pertencente ao Instituto Politécnico da Guarda.

**Entrevistado(a):** \_\_\_\_\_

**Função na unidade de alojamento:** \_\_\_\_\_

**Formação académica:** \_\_\_\_\_

**Unidade de alojamento:** \_\_\_\_\_

**Número de quartos da unidade:** \_\_\_\_\_

**Número de colaboradores:** \_\_\_\_\_

### 1) Enquadramento da política de sustentabilidade da unidade de alojamento

- I. Sistema de gestão sustentável;
- II. Política de sustentabilidade/Plano de ação na unidade;
- III. Principais instrumentos utilizados na implementação da política de sustentabilidade na unidade.

### 2) Envolvimento dos colaboradores

- I. Enquadramento dos colaboradores nas ações de promoção de sustentabilidade dentro e fora da unidade;
  - II. Desenvolvimento de ações de formação/consciencialização internas;
  - III. Recrutamento de colaboradores da comunidade local.
- 3) Envolvimento com a comunidade local e preservação do património histórico-cultural**
- I. Parcerias com instituições locais;
  - II. Promoção das atividades/eventos/tradições locais;
  - III. Empregabilidade da comunidade local;
  - IV. Envolvimento nas ações da comunidade;
  - V. Apoio local em termos de saúde, educação, saneamento/outros;
  - VI. Preferência por produtos e produtores locais;
  - VII. Consciencialização da comunidade para a importância da sustentabilidade do destino;
  - VIII. Harmonia com o comércio local;
  - IX. Proteção do património local e integração cultural no destino.
- 4) Conservação dos recursos da comunidade local e da biodiversidade**
- I. Política de conservação ambiental, hídrica e energética;
  - II. Conservação da biodiversidade local e global;
  - III. Proteção das espécies e combate a espécies invasoras.
- 5) Gestão e controlo de resíduos e consumos na unidade**
- I. Controlo de resíduos produzidos pela unidade;
  - II. Cooperação com empresas locais para a redução de resíduos;
  - III. Estratégia de gestão e controlo de consumos praticados;
  - IV. Redução da poluição (gases de efeito de estufa; lixos residuais; meios pegada carbónica).
- 6) Consciencialização do cliente para com a sustentabilidade**
- I. Envolvimento do cliente nas ações de sustentabilidade preconizadas pela unidade;
  - II. Alerta do cliente para a importância das suas ações para a sustentabilidade do destino;
  - III. Mecanismos de feedback da experiência do cliente;
  - IV. Acessibilidade da unidade.
- 7) Processo de certificação como ferramenta de promoção da sustentabilidade**
- I. Certificações da unidade;
  - II. Sistema de gestão da qualidade;
  - III. Importância da certificação para a organização e para com o compromisso desta com a sustentabilidade.

**Documento a solicitar à unidade, para apoio à investigação:**

- Exemplar em formato digital, caso assim seja possível, da diretriz ou política de sustentabilidade pela qual se rege a unidade;
- Exemplar em formato digital, caso assim seja possível, de um manual de acolhimento/boas práticas existentes na unidade hoteleira;

- Exemplar em formato digital, caso assim seja possível, de *flyers*/brochuras ou outros documentos, que promovam ações de formação, divulgação ou de consciencialização levadas a cabo pela unidade;
- Exemplares em formato digital, caso assim seja possível, de apelo à poupança da água, desperdícios ou resíduos, utilizados pela unidade para sensibilização do *staff*/cliente.

Obrigada pela sua colaboração!

**Fonte:** Elaboração Própria

## Anexo IX – Guião de perguntas-chave para a entrevista



---

### Guião de orientação de questões para a entrevista

**Entrevistador(a):** Rafaela Silva, mestranda do 2º ano do curso de Gestão e Sustentabilidade no Turismo, lecionado na Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Seia pertencente ao Instituto Politécnico da Guarda.

---

#### 8) Enquadramento da política de sustentabilidade na unidade

1.1 Existe um sistema de gestão sustentável que guie a unidade? É documentado?

1.1.1 São fornecidas orientações gerais em termos de sustentabilidade para cada unidade ou à uma adaptação caso a caso?

1.2 Quais as principais responsabilidades e ações levadas a cabo pelo departamento de sustentabilidade?

1.2.1 Existe comunicação a nível interno e externo da política de sustentabilidade?

(Caso exista um documento que contenha a política de sustentabilidade da empresa, solicita-se, se assim a unidade o permitir e achar pertinente, um exemplar em formato digital.)

1.3 Em termos económicos, como é que têm vindo ser estimados os ganhos conseguidos com a introdução das ações de sustentabilidade?

1.4 Qual seria o conselho/sugestão que daria a uma unidade hoteleira que pretendesse enveredar e implementar os princípios e valores da sustentabilidade?

#### 9) Envolvimento dos colaboradores

2.1 Os colaboradores estão ativamente envolvidos nas ações de promoção da sustentabilidade? Se sim, como é promovido esse envolvimento interno?

2.2 A unidade dispõe de ações de formação para incrementar a qualificação dos seus colaboradores? No âmbito da política de sustentabilidade, existe igualmente ações de formação/consciencialização para a sua importância dentro e fora da organização?

2.3 O empreendimento dispõe de um manual de boas práticas/de acolhimento para os seus colaboradores?

2.4 Existe uma preocupação em fazer um recrutamento local? Formação académica ou da empresa?

(Caso exista uma política de motivação, bem como um manual de acolhimento ou de boas práticas, solicita-se, havendo essa possibilidade por parte da unidade, de um exemplar em formato digital. Na eventualidade de não ser possível facilitar tais documentos, solicita-se um exemplar de promoção de uma ação de formação.)



**10) Enquadramento da unidade com a comunidade local e o património cultural**

- 3.1 Existem parcerias com instituições, associações ou entidades locais?
- 3.2 A unidade promove eventos/tradições/atividades realizados no destino?
- 3.4 Existe um envolvimento da unidade nas atividades/práticas locais?
- 3.5 A unidade apoia a comunidade local em algum aspeto relacionado com a saúde, bem-estar, educação ou outro?
- 3.6 Os produtores que fornecem a unidade são fornecedores locais? Existe uma preocupação em transmitir também aos fornecedores as boas práticas sustentáveis?
- 3.7 Há uma consciencialização da comunidade para a importância da sustentabilidade?
- 3.8 É aplicado o princípio do comércio justo?
- 3.9 Em que medida o empreendimento promove a integração cultural com o destino no qual se encontra inserido

**11) Conservação dos recursos da comunidade local e da biodiversidade**

- 4.1 Em termos de conservação ambiental, quais os princípios defendidos pela unidade e quais as principais ações desenvolvidas para a proteção e conservação ambiental do destino?
  - Enquadramento na paisagem;
  - Materiais de construção;
  - Apoio a causas nobres de espécies em perigo;
- 4.2 Qual a estratégia de gestão e controlo de energia praticada pela unidade?
- 4.3 Quais as principais medidas implementadas pela unidade para a gestão e controlo das águas?
- 4.4 Existe uma preocupação por parte da unidade em proteger as espécies locais?
- 4.5 Como é realizada a ação de proteção das espécies e biodiversidade local?

**12) Gestão e controlo de resíduos e consumos na unidade?**

- 5.1 Como atua a unidade em relação ao controlo de resíduos?
  - 5.1.1 Existe alguma parceria com empresas locais para a redução dos resíduos?
- 5.2 Como é feito o controlo dos resíduos produzidos pela unidade?
- 5.3 Quais as principais ações no que toca à redução da poluição?
  - 5.3.1 Em termos de emissões atmosféricas, de que forma atua a unidade de modo a diminuir as suas emissões atmosféricas? Dispõe de equipamentos de alta eficiência?
  - 5.3.2 Dispõe de alternativas aos meios de transporte convencional?

**13) Envolvimento do cliente na sustentabilidade da unidade**

- 6.1 Existe um envolvimento do cliente nas ações de promoção da sustentabilidade realizadas pela unidade?
- 6.2 A unidade procura consciencializar e alertar o cliente para a importância das suas ações?
- 6.3 Existe algum mecanismo de feedback do cliente no pós-estada, como por exemplo, questionários de satisfação?
  - 6.3.1 Há uma preocupação por parte dos órgãos de administração de analisar o feedback do cliente?
- 6.4 A unidade dispõe de um código de conduta para o cliente?
- 6.5 Em que medida se encontra preparada a unidade, para receber clientes com algum tipo de deficiência?
  - 6.5.1 O *staff* encontra-se capacitado para o atendimento a pessoas com algum tipo de deficiência?

**7) Processo de certificação como meio de apelo à sustentabilidade**

**7.1** Qual a opinião do empreendimento em relação aos programas de certificação?

**7.2** A unidade dispõe de algum prêmio, sistema de gestão da qualidade ou certificação?

**7.2.1** Se sim, quais as principais vantagens retiradas com a certificação?

**Fonte:** Elaboração própria

# ANEXO X – *Guidelines da Sustentabilidade Six Senses Douro Valley*



## SUSTAINABILITY GUIDELINES

### TABLE OF CONTENTS

#### Introduction

#### DESIGN + UPGRADES

##### STN-DSN-A Sustainable Development

- STN-DSN-A-01 Community Engagement
- STN-DSN-A-02 Design Team Engagement
- STN-DSN-A-03 Land Use + Biodiversity Preservation
- STN-DSN-A-04 Cultural Preservation
- STN-DSN-A-05 Renewable Energy

##### STN-DSN-B Sustainable Architecture

- STN-DSN-B-01 Passive Architecture
- STN-DSN-B-02 Culture and Vernacular Architecture



#### SUSTAINABLE OPERATIONS

##### STN-OPS-A Operations General

- STN-OPS-A-01 Local Sustainability Management System
- STN-OPS-A-02 Impact - Community, Culture + Environment
- STN-OPS-A-03 Ethics - Community, Culture + Wildlife
- STN-OPS-A-04 Office Operations
- STN-OPS-A-05 Transportation - Transfer Vehicles

##### STN-OPS-B Sustainable Food + Kitchen

- STN-OPS-B-01 Food Audit
- STN-OPS-B-02 Operational Practices
- STN-OPS-B-03 Local Sustainable Farming + Certified
- STN-OPS-B-04 Fish + Seafood
- STN-OPS-B-05 Disposable Goods

##### STN-OPS-C Sustainable Housekeeping + Laundry

- STN-OPS-C-01 Chemicals
- STN-OPS-C-02 Equipment
- STN-OPS-C-03 Practices
- STN-OPS-C-04 Guest Arrival Practices
- STN-OPS-C-05 Gym Operations

##### STN-OPS-D Sustainable Engineering

- STN-OPS-D-01 Resource Efficiency - Energy: Energy Audit
- STN-OPS-D-02 Resource Efficiency - Energy + Water: Metering + Management
- STN-OPS-D-03 Resource Efficiency - Energy: Building Envelope
- STN-OPS-D-04 Resource Efficiency - Energy: Lighting
- STN-OPS-D-05 Resource Efficiency - Energy: Lighting Controls
- STN-OPS-D-06 Resource Efficiency - Energy: HVAC Systems + Equipment
- STN-OPS-D-07 Resource Efficiency - Energy: HVAC Controls
- STN-OPS-D-08 Resource Efficiency - Energy: Building Systems Ancillary Equipment
- STN-OPS-D-09 Resource Efficiency - Energy: Equipment + Appliances Specification
- STN-OPS-D-10 Resource Efficiency - Water: Flush + Flow Fixture Specification
- STN-OPS-D-11 Resource Efficiency - Water: Wastewater Treatment + Reuse or Discharge
- STN-OPS-D-12 Resource Efficiency - Water + Energy: Pools
- STN-OPS-D-13 Resource Efficiency - Zero Waste: Audit
- STN-OPS-D-14 Resource Efficiency - Zero Waste: Materials Management
- STN-OPS-D-15 Resource Efficiency - Zero Waste: Composting
- STN-OPS-D-16 Ozone Protection: Refrigerant Specification + Management

##### Indoor Environmental Quality

Natural Light + Quality Ventilation  
Volatile Organic Compounds (VOC)

##### Sustainable Design - Water

Resource Efficiency - Water: Model / Audit  
Resource Efficiency - Water: Flush + Flow Fixture Specification  
Resource Efficiency - Water: Source  
Resource Efficiency - Water: Irrigation Systems Equipment  
Resource Efficiency - Water: Irrigation Controls  
Resource Efficiency - Water: Equipment Specifications

##### Waste

Zero Waste - Material Management





- STN-OPS-D-17 Pools
- STN-OPS-D-18 Six Senses Water
- STN-OPS-D-19 Chemical Management
- STN-OPS-D-20 Indoor Environmental Quality + Comfort
- STN-OPS-D-21 Sustainable Materials
- STN-OPS-D-22 Renewable Energy
- STN-OPS-D-23 Preventative Maintenance Plan
  
- STN-OPS-E Sustainable Landscaping**
- STN-OPS-E-01 Integrated Pest Management
- STN-OPS-E-02 Organic Farming - General
- STN-OPS-E-03 Pesticides and Fertilizers
- STN-OPS-E-04 Native and Adaptive Plants
- STN-OPS-E-05 Resource Efficiency - Water: Irrigation Source
- STN-OPS-E-06 Resource Efficiency - Water: Irrigation Controls
- STN-OPS-E-07 Resource Efficiency - Water: Irrigation Equipment
  
- STN-OPS-F Sustainable Procurement**
- STN-OPS-F-01 Sustainable Procurement Program
- STN-OPS-F-02 Sustainable Material Sourcing
- STN-OPS-F-03 Local Preference
- STN-OPS-F-04 Boutique Retail
- STN-OPS-F-05 Zero Waste: Packaging
- STN-OPS-F-06 Supplier Engagement
  
- STN-OPS-G Sustainable Experiences**
- STN-OPS-G-01 Sustainable Experiences Program
- STN-OPS-G-02 Equipment
- STN-OPS-G-03 Guest Engagement
- STN-OPS-G-04 Cultural Heritage + Community
- STN-OPS-G-05 Voluntourism
  
- STN-OPS-H Sustainability Fund**
- STN-OPS-H-01 Collection, Investment, Accounting + Communication
- STN-OPS-H-02 Community Development
- STN-OPS-H-03 Local Services
- STN-OPS-H-04 Entrepreneurship + Local Employment
  
- STN-OPS-I Sustainable Communications**
- STN-OPS-I-01 Guest Communications
- STN-OPS-I-02 Feedback + Follow Up
- STN-OPS-I-03 Promotional Material
- STN-OPS-I-04 The Good Stuff



- STN-OPS-J Sustainable Hosts**
- STN-OPS-J-01 Training
- STN-OPS-J-02 Responsible Participation
- STN-OPS-J-03 Social Equity
  
- STN-OPS-K Sustainable Reporting**
- STN-OPS-K-01 Sustainable Performance Indicators

Fonte: Fornecido pela Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade, aquando da realização da entrevista 07/02/2019

## ANEXO XI – Síntese Comparativa dos Estudos de Caso

Chão do Rio	Eixos de Atuação da Sustentabilidade	<i>Six Senses Douro Valley</i>
<b>Gestão Sustentável</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Sustentabilidade, documentado e comunicado a todas as partes interessadas;</li> <li>- Existência de registos e procedimentos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Política de Sustentabilidade</b></li> <li>• <b>Plano de Ação</b></li> <li>• <b>Planeamento</b></li> <li>• <b>Organização</b></li> <li>• <b>Liderança</b></li> <li>• <b>Controlo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Sustentabilidade, definida por departamento, documentada e comunicada a todas as partes interessadas;</li> <li>- Plano de Ação, definido por departamento os objetivos e metas a cumprir;</li> <li>- Monitorização do comité executivo;</li> <li>- Capacidade de investimento;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialização no produto turismo sustentável e de natureza;</li> <li>- Alinhamento com a aldeia, a cultura e as tradições locais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestão e desempenho do negócio</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialização no produto turismo sustentável;</li> <li>- Alinhamento com o destino, a cultura e as tradições da região;</li> <li>- Espaço tecnológico;</li> <li>- Estratégias de combate à sazonalidade;</li> <li>- Aposta na presença nas redes sociais, motor de reservas próprio e promoção das ações a nível digital;</li> <li>- Implementação do <i>Revenue Management</i>;</li> </ul>
<b>Stakeholders, acessibilidade e inclusão</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de formação realizadas pela proprietária;</li> <li>- Aposta na formação contínua, composta por pequenas ações;</li> <li>- Relação de proximidade e familiaridade com os colaboradores;</li> <li>- Não existência de uma <i>task force</i> propriamente dita, sendo os colaboradores os responsáveis por transmitir e implementar as medidas e ações;</li> <li>- Incentivos aos colaboradores;</li> <li>- Disponibilização de manual de acolhimento para novos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plano de motivação e formação do Staff</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Newsletter</i> das atividades desenvolvidas com colaboradores e comunidade local;</li> <li>- Mensagens de apelo e sensibilização nas áreas comuns;</li> <li>- Existência de um departamento de sustentabilidade;</li> <li>- Forte aposta em ações de formação e atividades de <i>team building</i> relacionadas com a sustentabilidade;</li> <li>- Envolvimento <i>Staff</i> – Comunidade;</li> <li>- Incentivos aos colaboradores;</li> <li>- Disponibilização de manual de acolhimento para novos</li> </ul>

colaboradores;		colaboradores;
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento da comunidade com as ações da unidade;</li> <li>- Promoção da relação comunidade – staff;</li> <li>- Proximidade e contacto com a comunidade diariamente;</li> <li>- Apoio ao comércio e fornecedores locais;</li> <li>- Promoção de produtos locais e regionais;</li> <li>- Sensibilização da comunidade para a importância da sustentabilidade e boas práticas;</li> <li>- Parcerias e apoios com instituições locais;</li> <li>- Promoção da educação ambiental nas escolas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desenvolvimento económico e social do destino</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de ações e atividades de sensibilização e reconhecimento da comunidade;</li> <li>- Boa relação com a comunidade local e os fornecedores;</li> <li>- Existência de um fundo monetário de investimento em projetos locais;</li> <li>- Apoio a instituições sociais e a eventos para promoção da região;</li> <li>- Apoio ao comércio e produtores locais;</li> <li>- Promoção dos recursos naturais da região;</li> <li>- Desenvolvimento de laços com as escolas locais, para a promoção da educação ambiental e sustentável;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação de proximidade e familiaridade com os hóspedes;</li> <li>- Transmissão de conhecimento e sensibilização às boas práticas do hóspede;</li> <li>- Envolvimento dos clientes com a comunidade e o comércio local;</li> <li>- Desenvolvimento de atividades típicas da região, na unidade, para envolvimento dos clientes com a natureza;</li> <li>- Sistema interno de recolha de feedback;</li> <li>- Procedimento de serviço ao cliente;</li> <li>- Reuniões de gestão;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Satisfação dos clientes</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação informal entre clientes e colaboradores;</li> <li>- Procuram que os clientes se sintam em sua casa;</li> <li>- Demonstram-se prestáveis e colaborativos;</li> <li>- Desenvolvem atividades de sustentabilidade todos os dias para os clientes;</li> <li>- Promovem o envolvimento dos hóspedes com o destino;</li> <li>- Alocação de uma pessoa responsável pelo acompanhamento da estada do cliente;</li> <li>- Procedimentos de serviço ao cliente;</li> <li>- Reuniões de gestão semanais com comité executivo;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estacionamento para pessoas com mobilidade reduzida;</li> <li>- Comodidade para pessoas com mobilidade condicionada (quartos adaptados);</li> <li>- Integração de pessoas com capacidades cognitivas na unidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acessibilidade universal</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeita a lei universal da acessibilidade, respeitando todos os critérios de adaptação do espaço;</li> <li>• Integração de pessoas com mobilidade reduzida ou outras dificuldades nas equipas <i>Six Senses</i>;</li> </ul>
<b>Conservação ambiental e consumos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de materiais típicos da região;</li> <li>- Recriação de uma pequena aldeia;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proteção da paisagem</b></li> <li>• <b>Integração cultural</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeito pela arquitetura e geologia locais;</li> <li>- Inserido numa típica quinta vinhateira do Douro;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Referência a casa dos pastores;</li> <li>- Arquitetura e geologia locais;</li> <li>- Acesso livre por parte da comunidade;</li> <li>- Promoção dos produtos locais da loja da unidade;</li> <li>- Transmissão de todas as informações sobre o destino (direto ou por via de um guia local, criado pela unidade);</li> </ul>	<p><b>com o destino</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Preservação dos recursos culturais</b></li> <li>• <b>Transmissão de conhecimento aos clientes</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de cor alusiva ao vinho;</li> <li>- Utilização de materiais sustentáveis e regionais;</li> <li>- Promoção de atividades para com a comunidade;</li> <li>- Equipa de GEM's que dão a conhecer toda a história e interesses da região do Douro;</li> <li>- Venda e promoção de produtos típicos da região na loja da unidade;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não utilização de químicos;</li> <li>- Utilização de fertilizante orgânico, resultante da compostagem;</li> <li>- Horta biológica;</li> <li>- Implementação do galinheiro amovível para evitar a desertificação do solo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proteção dos solos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não utilização de químicos;</li> <li>- Utilização de fertilizante orgânico, resultante da compostagem;</li> <li>- Horta biológica;</li> <li>- Monitorização constante de zonas de risco;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recuperação das áreas verdes da unidade;</li> <li>- Criação da charca para atrair animais selvagens e criar ecossistemas;</li> <li>- Criação da piscina biológica;</li> <li>- Processo de reflorestação da mata através da plantação de espécies autóctones;</li> <li>- Introdução de árvores de fruto e flor típicos da região;</li> <li>- Criação de ovelhas, típicas da região;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proteção da biodiversidade</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de recuperação da mata de interesse público;</li> <li>- Introdução de espécies autóctones;</li> <li>- Procuram atrair animais que habitavam antigamente na mata;</li> <li>- Introdução de 2 cortiços de abelhas na mata, criando as próprias abelhas;</li> <li>- Plantação de cogumelos típicos da região;</li> <li>- Utilização de produtos regionais na horta;</li> <li>- Introdução de flora regional nos jardins e decoração da unidade;</li> <li>- Proibição de consumir espécies em vias de extinção;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Painéis solares;</li> <li>- Iluminação LED;</li> <li>- Sensores de movimento no exterior;</li> <li>- Eficiência das máquinas;</li> <li>- Registo, controlo e monitorização dos consumos energéticos, mensalmente;</li> <li>- Sensibilização dos clientes através de frases, para diminuição do consumo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestão e controlo de energia</b></li> <li>• <b>Gestão e controlo de consumos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iluminação LED;</li> <li>- Vidros 100% eficientes, para evitar perdas de calor;</li> <li>- Mecanismos de suspensão dos computadores automático;</li> <li>- Máquinas de alta eficiência energética;</li> <li>- Forno a luz solar;</li> <li>- Registo, controlo e monitorização diária dos consumos energéticos;</li> <li>- Sensibilização de hóspedes e colaboradores para os consumos;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Furo próprio para utilização na rega da horta biológica;</li> <li>- Utilização da água do furo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestão das águas</b></li> <li>• <b>Gestão e controlo de consumos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de recolha de água da chuva para rega;</li> <li>- Proibido descongelar comida</li> </ul>

<p>para a piscina;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de técnicas de permacultura que ajudam a poupar água;</li> <li>- Mensagens de sensibilização para os hóspedes;</li> <li>- Controlo e monitorização dos consumos mensalmente;</li> </ul>		<p>com a água aberta;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proibido a utilização das máquinas de lavar loiça, sem estarem completas;</li> <li>- Avaliação e monitorização da qualidade da água do riacho da unidade e do Rio Douro;</li> <li>- Controlo e monitorização dos consumos diariamente;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não dependem de sistemas de recolha de lixo;</li> <li>- Fazem e promovem a reciclagem em todas as suas casas;</li> <li>- Optam por produtos locais, para evitar o <i>packaging</i>;</li> <li>- Procuram reutilizar vidro para decoração e cartão para utilização na horta;</li> <li>- Fazem a limpeza da mata e utilizam as folhas de giesta para os telhados das casas e posteriormente para a horta;</li> <li>- Detêm uma zona de compostagem, para restos de lixo derivado da natureza;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestão e controlo de resíduos</b></li> <li>• <b>Gestão e controlo de consumos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependem de uma empresa de recolha do lixo;</li> <li>- Dispõe de uma zona de descarte do lixo, onde todos os departamentos e fornecedores fazem a devida reciclagem;</li> <li>- Dispõe de uma zona de compostagem para onde direcionam a maioria dos resíduos orgânicos;</li> <li>- Estratégias de combate ao desperdício alimentar;</li> <li>- Aquisição de uma maquinaria de apoio ao descarte para diminuição da intermediação da recolha do lixo;</li> <li>- Compra de produtos <i>free packaging</i>;</li> <li>- Compromisso <i>Plastic Free 2020</i>;</li> <li>- Pesagem de todo o lixo produzido diariamente na unidade;</li> <li>- Registo e controlo de todos os consumos diários;</li> <li>- Sensibilização dos colaboradores para a redução da produção dos resíduos;</li> <li>- Engarrafamento próprio para diminuição de resíduos;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório mensal dos consumos energéticos face aos custos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestão e controlo de consumos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório anual de desempenho sustentável, com todos os gastos e consumos da unidade;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilização de bicicletas para os hóspedes;</li> <li>- Não dependência de transporte de resíduos ou fornecedores;</li> <li>- Utilização de pouca iluminação no exterior para evitar a poluição luminosa;</li> <li>- Maquinaria alocada num espaço insonorizado e longe das acomodações;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestão e controlo de emissões</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuição da intermediação de fornecedores e recolha do lixo, para diminuir a pegada carbónica;</li> <li>- Aquisição de transportes ecológicos alternativos;</li> <li>- Alocação das máquinas distanciada das unidades de alojamento;</li> <li>- Luzes interiores e exteriores de baixo consumos para evitar poluição luminosa;</li> </ul>



Certificação		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificada pela <i>Biosphere Responsible Tourism</i>;</li> <li>- Prémio AHRESP Sustentabilidade Ambiental 2019;</li> <li>- Organização e sistematização de procedimentos;</li> <li>- Formação dos colaboradores;</li> <li>- Reconhecimento e visibilidade no mercado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Certificação</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Green Key</i> 2019;</li> <li>- Prémio Virtuoso 2019;</li> <li>- Em candidatura para a certificação LEAD;</li> <li>- Valorização da certificação para sustentabilidade;</li> <li>- Competitividade e reconhecimento;</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria