

Sustentabilidade ambiental nos hotéis e o papel dos colaboradores na implementação de práticas ecológicas: O caso do Meliá Braga Hotel & Spa

Environmental sustainability in hotels and the **role of employees** in **implementing green practices**: The Case of Meliá Braga Hotel & Spa

SANDRA ALVES FERREIRA * [sandra.crist17@gmail.com]

ISABEL SILVA MARTINS ** [isilvamartins@ipca.pt]

LAURENTINA VAREIRO *** [lvareiro@ipca.pt]

Resumo | Este estudo investiga a importância da implementação de práticas ecológicas nos hotéis na perspectiva dos colaboradores, tendo como estudo de caso um hotel de luxo - o Meliá Braga Hotel & Spa. Especificamente, é explorada a relação entre a perceção dos colaboradores sobre o desempenho ambiental do hotel e o seu comportamento ecológico. Foi aplicada uma metodologia mista baseada em pesquisa qualitativa e quantitativa. De modo a obter uma compreensão aprofundada do desempenho ambiental do hotel, realizou-se uma entrevista estruturada ao subdiretor do hotel, a qual foi complementada com recolha de dados através da aplicação de um questionário a 53 colaboradores. Os resultados revelam incerteza e desconhecimento dos colaboradores acerca da gestão ambiental no hotel. Dado que a fraca perceção da gestão ambiental do hotel por parte dos colaboradores afeta o seu comportamento, melhorar esta perceção, possibilitará comportamentos mais ecológicos, uma vez que a intenção dos colaboradores para implementar práticas ambientais no hotel é elevada. Os resultados deste estudo foram baseados num único caso de estudo - um hotel de cinco estrelas, pelo que investigações futuras poderão recolher dados em vários hotéis, de forma a elucidar possíveis diferenças de intenções e comportamentos de colaboradores em diferentes categorias de hotel.

Palavras-chave | Colaboradores, comportamento ecológico, indústria hoteleira, sustentabilidade ambiental

* **Licenciada em Gestão de Atividades Turísticas** pelo Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA). **Mestranda** em Marketing e Estratégia pela Universidade do Minho

** **Mestre em Gestão. Assistente Convidada** da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA)

*** **Doutor em Economia** (aplicada ao Turismo). **Professora Coordenadora** da Escola Superior de Gestão do IPCA (School of Management, Polytechnic Institute of Cávado and Ave) e **membro** da UNIAG

Abstract | This study investigates the importance of implementing ecological practices in hotels from the perspective of employees, having a luxury hotel - Meliá Braga Hotel & Spa - as a case study. More specific, the relationship between the employees' perception of the hotel's environmental performance and their ecological behaviour is analysed. A mixed methodology was applied, based on qualitative and quantitative research. To develop deeper understanding of the hotel's environmental performance, a structured interview was conducted to the hotel's assistant director, which was complemented by data collected via survey of 53 Meliá Braga Hotel & Spa employees. The findings reveal uncertainty and lack of knowledge of the employees regarding environmental management procedures of the hotel. Given that this fact affects their behaviour, improving this perception will enhance more ecological behaviours, since the intention of the employees to implement environmental practices in the hotel is high. The results of this study were based on a single case study - a five-star hotel, so future research could collect data in several hotels, in order to elucidate possible differences in intentions and behaviours of employees in different hotel categories.

Keywords | Employees, ecological behaviour, hotel industry, environmental Sustainability

1. Introdução

O presente estudo centra a sua temática na questão da sustentabilidade ambiental e na importância do papel dos colaboradores na implementação de práticas ecológicas nos hotéis, tendo como estudo de caso o Meliá Braga Hotel & Spa (MBH).

A importância da temática escolhida reside no facto de nos últimos anos o conceito de desenvolvimento sustentável ter vindo a ganhar expressão em todos os setores, principalmente no turismo. Assuntos como o meio ambiente e a sustentabilidade assumem atualmente bastante importância, devido à consciência crescente de que o ser humano está a contribuir para a sua própria extinção através das suas ações individuais ou coletivas, levando a que possa ser declarada emergência climática a qualquer momento (Spratt & Dunlop, 2019). Como tal, um número crescente de hotéis tem prestado atenção à sua imagem ecológica, adotando práticas ecologicamente corretas para reduzir a sua pegada ambiental e aumentar a competitividade no mercado. Todavia, o sucesso das intervenções de gestão ambiental dos hotéis depende dos colaboradores, e da sua capacidade de resposta e envolvimento (Sourvinou & Filimonau, 2018). É

neste contexto que surge a temática deste estudo, de forma a atender e ir ao encontro das principais tendências e preocupações do mundo atual.

Apesar da importância do envolvimento dos funcionários na implementação de práticas ambientais, a maioria dos estudos na área das práticas ambientais em hotéis centra-se nas atitudes e perspetivas dos consumidores (Kim & Choi, 2013; Okumus, Köseoglu, Chan, Hon, & Avci, 2019). Existe, portanto, uma escassez de estudos que investiguem o comportamento e atitudes ecológicas dos colaboradores acerca das práticas ambientais implementadas nos hotéis (Okumus *et al.*, 2019; Choi, Kim, Kim, & Agmapisarn, 2019). Assim, este estudo pretende colmatar a lacuna no conhecimento analisando a perceção dos colaboradores sobre as práticas de gestão ambiental e sobre o seu desempenho e comportamento ecológico no local de trabalho, tendo como estudo de caso o MBH. Concretamente, procura-se perceber a importância dada pelos colaboradores às questões da sustentabilidade ambiental nas suas práticas diárias, e analisar como os comportamentos ecológicos dos funcionários são influenciados pela sua perceção pessoal das práticas e programas ambientais do hotel.

2. Contextualização teórica

2.1 Sustentabilidade ambiental no setor hoteleiro

A sustentabilidade ambiental é um assunto multidisciplinar, e a sua abrangência tem captado a atenção de diversos investigadores de diferentes áreas do saber. Nesta perspetiva destaca-se a gestão ambiental nos hotéis devido, por um lado, à importância económica dos hotéis enquanto elemento-chave do setor do turismo e, por outro lado, aos impactos ambientais desta atividade que necessitam ser geridos e planeados (Rosa & Silva, 2017; Lima, 2006). As práticas ecológicas têm vindo a evoluir há décadas no setor hoteleiro, ganhando impulso substancial na década de 1990 e continuando a crescer em importância e significância (Chan & Hsu, 2016; Kim, Lee & Fairhurst 2017). Nos últimos anos, os hotéis ecológicos, isto é, os hotéis que implementam práticas ambientalmente sustentáveis foram percebidos cada vez mais como uma tendência de longo prazo e uma chave para o sucesso da indústria hoteleira (Choi, Jang, & Kandampully, 2015; Han, Lee, Trang, & Kim, 2018; Ting, Hsieh, Chang, & Chen, 2019). Nesse sentido, os hotéis ecológicos são considerados um nicho crescente na indústria hoteleira competitiva atual (Wang, Wang, Wang, Li, & Zhao, 2018), não apenas porque se diferenciam de hotéis não ecológicos semelhantes, mas também porque respondem a uma necessidade de mercado, de hotéis menos prejudiciais ao meio ambiente (Manaktola & Jauhari, 2007).

Apesar dos esforços da indústria hoteleira, de conservação para a proteção do meio ambiente, o uso de recursos não renováveis, de água e energia pelos hotéis ainda é considerável, exigindo o desenvolvimento de práticas ambientalmente sustentáveis que, em simultâneo, reduzem custos e beneficiam o meio ambiente (Bruns-Smith, Choy, Chong, & Verma, 2015; Manganari, Dimara, & Theotokis, 2016). Nesse sentido, há uma maior

necessidade de os hotéis implementarem programas e práticas de gestão ambiental (Sourvinou & Filimonau, 2018). De acordo com a literatura mais recente, Kim *et al.* (2017, p.236) definiram práticas ecológicas como “uma estratégia de negócios de valor acrescentado que beneficia uma unidade hoteleira que se envolve em iniciativas de proteção ambiental”. Exemplos das principais práticas ecológicas implementadas pelos hotéis incluem reciclagem, programas de reutilização de toalhas e lençóis, torneiras e chuveiros de baixo fluxo, produtos de banho recarregáveis, gestão dos desperdícios, controlo automático do clima, e sensores de luz e ventilação natural (Rahman & Reynolds, 2016; Verma & Chandra, 2016; Trang, Lee, & Han, 2019; Santos, Veiga, Águas, & Santos, 2019). Ao adotar essas medidas, os hotéis contribuem para a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável, atraindo visitantes que se identificam com esses conceitos (Ting *et al.*, 2019). Enquanto as empresas atuam de forma mais consciente sobre o meio ambiente, a sociedade usufrui dos serviços oferecidos pelas organizações, ditando o mercado, tornando-se, do mesmo modo, responsável pelo ambiente que a cerca (De Melo, Da Silva, & Ferreira, 2014).

Múltiplos fatores levam à integração da sustentabilidade nas operações dos negócios hoteleiros, incluindo o aumento dos custos de acesso a recursos naturais, reforço da legislação ambiental, aumento da procura do consumidor e a maior pressão dos acionistas e funcionários (Sourvinou & Filimonau, 2018). De acordo com as conclusões do estudo de Chandran e Bhattacharya (2019), os benefícios associados à adoção de boas práticas de marketing verde pelos hotéis, como a vantagem competitiva, boa imagem pública, redução de custos operacionais e sensibilização para questões ambientais ou sociais importantes, também favorecem a adoção de práticas ecológicas. Além disso, Sloan, Legrand e Chen (2013) referem como um dos principais fatores de implementação de práticas ecológicas pelos hotéis a adesão do *staff* a

medidas de boas práticas sustentáveis e, por consequência, dos hóspedes. Nesse sentido, assuntos como o turismo e a sustentabilidade têm sido bastante discutidos, tal como a pressão dos consumidores, das organizações não governamentais e dos governos para as empresas turísticas adotarem práticas mais sustentáveis (Moscardo, 2017).

Por outro lado, também existem vários fatores de barreira à implementação de medidas ambientalmente sustentáveis na hotelaria. A literatura refere como um dos principais, os elevados investimentos iniciais e custos da sua implementação e manutenção (Sloan *et al.*, 2013; Chandran & Bhattacharya, 2019). Ainda que muitos gestores e proprietários de hotéis considerem na sua análise apenas o investimento inicial e este seja, na maioria dos casos, mais elevado do que a aplicação de soluções não sustentáveis, ao analisar os custos da atividade a longo prazo, o retorno financeiro do investimento inicial é rapidamente atingido (Sloan *et al.*, 2013). Aliás, a minimização dos custos a longo prazo é referida por Sourvinou e Filimonau (2018), como um benefício da implementação de programas de gestão ambiental nos hotéis. Estes autores salientam ainda que os colaboradores do hotel podem, deliberada ou acidentalmente, desvincular-se das intervenções de gestão ambiental e impedir a sua implementação devido à falta de conhecimento e atitudes inadequadas. Na maioria dos casos, a elevada rotatividade dos funcionários e a necessidade de formação repetida e dispendiosa é considerada um grande obstáculo à implementação de medidas sustentáveis dentro da indústria hoteleira (Sloan *et al.*, 2013).

Assim, quando as medidas ambientalmente sustentáveis são implementadas adequadamente no hotel, podem traduzir-se em benefícios quer para os colaboradores, por via do aumento da sua consciência ambiental e consequente adoção das práticas, quer para os hóspedes (Sourvinou & Filimonau, 2018). Chan, Hon, Chan e Okumus (2014) reforçam que só com o apoio dos membros internos (colaboradores) e dos membros ex-

ternos (clientes), serão experienciados verdadeiramente os benefícios da adoção de políticas ambientais. Isso implica que os hotéis também entendam a necessidade da sustentabilidade nas suas práticas, promovendo a consciencialização para a preservação e proteção ambiental (Chandran & Bhattacharya, 2019). É necessária uma alteração de atitudes que não se traduzam apenas em meras operações pontuais, mas que reflitam uma mudança estratégica de política e cultura da empresa (Lima, 2006).

2.2 O papel dos colaboradores na implementação de práticas ambientais

Embora existam obstáculos internos e externos à implementação de intervenções ambientais na indústria hoteleira, é crescente o número de hotéis que adotam programas e práticas de gestão ambiental (Kim *et al.*, 2017; Sourvinou & Filimonau, 2018). Nesta perspetiva, os funcionários do hotel são considerados por vários autores (e.g. Su & Swanson, 2019; Choi *et al.*, 2019) como os principais participantes nas atividades de conservação organizacional. Su e Swanson (2019) complementam que os funcionários do hotel são *stakeholders* importantes que, muitas vezes, desempenham um papel fundamental no contacto direto com os hóspedes, afetando as suas experiências, o que impacta no desempenho da empresa e, em última análise, no seu sucesso económico. Portanto, os hotéis devem implementar programas de formação ambiental e promover a comunicação ambiental junto dos colaboradores (Choi *et al.*, 2019).

2.2.1 Perceção de práticas ambientais no local de trabalho

Para Hanna, Newman e Johnson (2000), o sucesso das intervenções de gestão ambiental em qualquer negócio depende dos colaboradores e da sua capacidade de resposta e envolvimento. Para

as intervenções de gestão ambiental serem bem-sucedidas e se traduzirem em medidas operacionais efetivas precisam do envolvimento ativo dos colaboradores, pelo que os gestores devem contabilizar as percepções da equipa, e os funcionários devem adotar e apoiar a agenda de sustentabilidade empresarial (Kim & Choi, 2013). No entanto, além de poucos estudos terem desenvolvido escalas para a percepção dos funcionários sobre a prática de gestão ambiental dos hotéis, as escalas existentes não são consistentes (Choi *et al.*, 2019).

De acordo com Sourvinou e Filimonau (2018), os hotéis que adotam programas de gestão ambiental conseguem aumentar a satisfação dos colaboradores e construir uma percepção positiva da cultura empresarial e dos objetivos entre os funcionários. Segundo Chou (2014), as dimensões que determinam um clima organizacional ambientalmente sustentável incluem políticas ambientais e de orientação para a gestão (por exemplo, formação, informações disponibilizadas aos funcionários e comportamento do supervisor), bem como tarefas ambientais (por exemplo, reciclagem, gestão de recursos hídricos e controlo químico).

A percepção de contribuir para uma mudança positiva na sociedade torna os colaboradores mais motivados e satisfeitos com o seu trabalho, reduzindo o esgotamento emocional que é comum no setor hoteleiro (Lamm, Tosti-Kharas & King, 2015). Assim, quando os funcionários percebem que a organização se envolve em intervenções de gestão ambiental, eles sentem que os atos de equidade se estendem a eles, contribuindo para uma maior motivação e satisfação no trabalho. Isso é especialmente importante na indústria hoteleira uma vez as taxas médias de rotatividade de funcionários são tradicionalmente altas, afetando, assim, a eficácia dos programas ambientais dos hotéis (Chan *et al.*, 2014).

Portanto, os programas de gestão ambiental devem ser projetados, tendo sempre em conta os interesses dos funcionários, garantindo que compreendem e conhecem plenamente o compromisso

do hotel com a sustentabilidade e que contribuem para a sua implementação (Sourvinou & Filimonau, 2018). Chou (2014) afirma que os funcionários percebem a relação da organização com o ambiente quando têm conhecimento da existência de uma política ambiental e quando estão cientes do compromisso da empresa com essa política, pelo que a melhor maneira de implementar essas políticas ambientais é oferecendo formação aos funcionários, permitindo que entendam o que a organização espera deles e de como podem atender a essas expectativas. Além disso, quando os funcionários têm conhecimento que o hotel se envolve em programas de gestão ambiental e têm valores compatíveis com os da organização, isso gera atitudes positivas no trabalho (Lamm *et al.*, 2015). Por essa razão, é fundamental os colaboradores terem percepção e conhecimento das práticas ambientais implementadas realmente pela empresa.

2.2.2 Atitudes individuais e intenção de implementar práticas ambientais

Kaiser, Wölfling e Fuhrer (1999) definem intenção como “uma função da atitude de uma pessoa em relação à execução de um determinado ato e das suas normas subjetivas” (p. 3). Como a atitude não inclui apenas a avaliação de um determinado resultado, mas também a estimativa da probabilidade desse resultado, o conhecimento factual é uma pré-condição necessária para qualquer atitude (Kaiser *et al.*, 1999). Sob outra perspetiva, a intenção de implementar práticas ecológicas é definida como a disposição da empresa ou, neste caso, do funcionário para utilizar materiais que economizam energia ou que são ecologicamente sustentáveis, com o objetivo de proteger o meio ambiente (Okumus *et al.*, 2019).

A literatura existente concentra-se nas atitudes ambientais dos funcionários, sem considerar as suas intenções de implementar práticas verdes, decorrentes do contexto de trabalho (Okumus *et al.*, 2019). No entanto, as atitudes dos funcionários

(conhecimento, consciencialização e preocupação ambiental) devem ser consistentes com a sua intenção de implementar práticas ecológicas (Okumus *et al.*, 2019). Por sua vez, a intenção comportamental, por se tratar da vontade para executar um determinado comportamento, é assumida como um antecedente imediato do comportamento real (Ajzen, 1991).

Nesse sentido, Chan *et al.* (2014) propõem que, tal como o conhecimento e a consciência ambiental, também a preocupação ambiental afeta positivamente as intenções e comportamentos, fazendo com que as pessoas ajam de maneira mais ecológica. Para Su e Swanson (2019), as intenções comportamentais são consideradas importantes contributos para explicar o desempenho e o comportamento de um indivíduo, pelo que a intenção comportamental individual pode levar ao seu comportamento efetivo. Portanto, a intenção de um funcionário para promover um ambiente de trabalho ecológico irá interagir com as suas atitudes ambientais, acabando por influenciar positivamente o seu comportamento ecológico.

2.2.3 Comportamentos ecológicos

O comportamento ecológico é definido como “ações que contribuem para a preservação e/ou conservação ambiental” (Axelrod & Lehman, 1993, p.153). Posto isto, os comportamentos ecológicos dos colaboradores incluem envolvimento com práticas ambientais e ações ambientalmente sustentáveis no local de trabalho (e.g., reciclagem, uso racional dos recursos, participação em iniciativas ambientais), que visam minimizar o impacto negativo no ambiente e contribuem para a preservação e conservação do planeta (De Roeck & Farooq, 2017). Para Chou (2014), o comportamento ecológico dos funcionários influencia significativamente a perceção dos turistas sobre a qualidade das práticas ecológicas de um hotel. Deste modo, funcionários do hotel bem informados e ambientalmente conscientes, afetam diretamente o compor-

tamento ecológico dos turistas.

Vários estudos recentes comprovam a influência de certos fatores no comportamento dos colaboradores, e propõem modelos que visam compreender a relação existente entre eles e os comportamentos ecológicos. Chan *et al.* (2014) e Okumus *et al.* (2019) confirmam a relação entre os fatores relacionados intrinsecamente com os funcionários (conhecimento, consciencialização e preocupação ambiental) e o seu comportamento ecológico. Por outro lado, Kim, Kim, Choi e Phetvaroon (2019) referem o papel das práticas de gestão ambiental dos Recursos Humanos (formação, gestão de desempenho e envolvimento do empregado), no comportamento ambiental voluntário dos colaboradores. Segundo os autores, a formação dos trabalhadores, as campanhas de consciencialização ambiental da equipa, e o envolvimento dos funcionários constituem os principais componentes na implementação de programas de gestão ambiental nos hotéis.

Nesse sentido, Chou (2014) afirma que a motivação de um funcionário para adotar comportamentos ambientais é impulsionada não apenas pela sua predisposição e valores ambientais pessoais, mas depende, em certa medida, do contexto organizacional, incluindo a cultura corporativa e o apoio da gestão de topo. Deste modo, explicar os benefícios das intervenções de gestão ambiental e apoiar a equipa na sua implementação são elementos fundamentais para envolver os funcionários (Sourvinou & Filimonau, 2018). Neste contexto, é realçado o papel da estrutura hierárquica da organização, no qual os gestores são o exemplo, transferindo os padrões de consumo sustentáveis para os seus subordinados.

2.3 Contributos da teoria para a compreensão do comportamento ecológico

No sentido de entender as intenções e comportamentos dos colaboradores de hotéis, em par-

ticular, na implementação de práticas ecológicas, têm sido aplicadas várias teorias. Por exemplo, Pham, Tučková e Jabbour (2019) utilizaram a teoria da Habilidade-Motivação-Oportunidade para clarificar as práticas de gestão de recursos humanos e o seu papel na implementação de práticas ambientais, através de três componentes: formação ambiental, gestão de desempenho ambiental e envolvimento do ambiental do funcionário. Contudo, destaca-se a Teoria do Comportamento Planeado, reconhecida como tendo uma ampla aplicabilidade no campo da psicologia ambiental e como estrutura dominante para explicar os comportamentos ecológicos (e.g. Paul, Modi, & Patel, 2016; Jaiswal & Kant, 2018; Paço, Shiel, & Alves, 2019). Esta teoria pressupõe que a maioria dos comportamentos humanos são o resultado da intenção de um indivíduo executar um determinado comportamento, e onde a intenção é diretamente influenciada por três fatores: atitudes pessoais, normas subjetivas e controlo comportamental percebido (Ajzen, 1991).

No entanto, a relevância da Teoria do Comportamento Planeado para explicar o comportamento ecológico ainda é questionável, dada a sua aplicabilidade não ser unânime entre os investigadores (Jaiswal & Kant, 2018). Embora o sucesso da teoria em termos de previsão de comportamento tenha sido comprovado, esta não parou de evoluir e outros cientistas, em diversos domínios de pesquisa, expressaram a crença de que, para alguns comportamentos e contextos, a inclusão de outras variáveis pode aumentar a utilidade preditiva do modelo (Yazdanpanah & Forouzani, 2015). Por outro lado, ainda que se assuma que as intenções comportamentais são antecedentes imediatos dos comportamentos reais (Fishbein & Ajzen, 2011), há uma notável escassez de estudos no campo da dimensão humana que relacionem intenções comportamentais e comportamentos ou, simplesmente, medindo comportamentos (Miller, 2017). Neste sentido, é muito comum o uso das intenções como uma variável dependente singular,

não havendo medição do comportamento real, o que é especialmente surpreendente dada a existência de uma lacuna entre intenções e ações (Jaiswal & Kant, 2018; Paço *et al.*, 2019). Assim, o presente estudo procurou integrar as intenções comportamentais com os comportamentos reais dos colaboradores do hotel, contribuindo para uma melhor compreensão do fenómeno de estudo e para a extensão da literatura.

3. Metodologia

Este estudo recorreu à triangulação de métodos, adotando uma metodologia mista baseada em pesquisa qualitativa e quantitativa, dirigida a diferentes públicos, com métodos de recolha distintos e, logo, com objetivos diferentes (exposto no quadro 1). A pesquisa qualitativa dirigida à gestão de topo teve como objetivos conhecer o desempenho do hotel no âmbito das práticas ambientais, bem como a sua perceção acerca do conhecimento que os colaboradores têm dessas práticas. A pesquisa quantitativa visou analisar a perceção e o conhecimento dos colaboradores acerca das práticas de gestão ambiental implementadas no hotel, a sua intenção de as implementar, e o seu comportamento ecológico. A partir da análise destas perspetivas é possível compará-las e tirar conclusões. É de notar que estas abordagens se complementam.

A pesquisa qualitativa foi realizada através de uma entrevista estruturada ao subdiretor do MBH, assente num guião constituído por oito questões previamente elaboradas pelas autoras e adequadas ao contexto do estudo de caso observado. A entrevista foi realizada em junho de 2019, previamente à aplicação dos questionários aos colaboradores do hotel. As questões do guião abordam aspetos internos da gestão bem como das suas perceções e opiniões pessoais. O principal objetivo da entrevista foi conhecer a perceção da alta adminis-

tração em relação às práticas ambientais no hotel, de modo a compreender o que realmente já está implementado e se corresponde à perspectiva dos colaboradores. Desta forma, é possível comparar com as respostas do questionário e analisar as vá-

rias perspectivas. Permite, igualmente, conhecer informação interna relevante para o estudo e perceber se as perceções dos colaboradores coincidem ou não com a realidade do hotel.

Quadro 1 | Objetivos das pesquisas quantitativa e qualitativa

	Pesquisa quantitativa	Pesquisa qualitativa
Método de recolha de dados	Inquérito por questionário	Entrevista estruturada
População-alvo	Colaboradores	Subdiretor
Objetivo	Perceção e conhecimento da relação de comprometimento do hotel com as práticas ambientais.	Perspetiva da gestão de topo sobre o desempenho ambiental do hotel e da perceção dos colaboradores sobre as mesmas.

Fonte: Elaboração própria

Para a pesquisa quantitativa foi aplicado um inquérito por questionário aos colaboradores do MBH que aceitaram participar no estudo. O método de recolha de dados quantitativos, consistiu na aplicação presencial de um questionário online desenvolvido através da plataforma SurveyMonkey (versão gratuita), com suporte de um *tablet*. É vantagem desta técnica de recolha de dados o maior controlo por parte do investigador e o potencial para criar relacionamentos com os participantes (Malhotra, Nunan, & Birks, 2017). Por conseguinte, a proximidade do investigador com os respondentes aumenta a fiabilidade do estudo e contribui para o aumento da taxa de resposta (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013). Adicionalmente, o modo de administração do questionário foi o autopreenchimento, de forma a garantir o anonimato do respondente e a inexistência de qualquer possibilidade de interferência nas suas respostas. O universo escolhido para a análise quantitativa recaiu nos 70 colaboradores do MBH. Para esta pesquisa apenas foram selecionados colaboradores fixos do hotel uma vez que têm maior conhecimento e estão enquadrados na política do hotel. Foram excluídos os estagiários e outros funcionários que, por via das suas funções, não possuem uma perceção clara das práticas ambientais do hotel. O questionário foi dividido em cinco grandes partes (temas) e, logo, com diferen-

tes finalidades de análise previamente definidas, tal como ilustrado no quadro 2.

No que respeita à estrutura, o questionário iniciava com uma breve introdução, incluindo a apresentação do tema, o pedido de colaboração, o objetivo do estudo, aspetos de confidencialidade, anonimato e utilização dos dados, duração do seu preenchimento e agradecimento. Continha as instruções necessárias e informação relevante para apoiar o inquirido nas suas respostas como, por exemplo, a definição breve do que são programas de gestão ambiental e exemplos de práticas ecológicas.

O primeiro tema compôs-se por seis itens elaborados a partir da análise da revisão de literatura, nomeadamente no enquadramento teórico acerca dos benefícios e obstáculos da implementação de programas de gestão ambiental. O tema 2, incluiu oito questões de elaboração própria, uma vez que as poucas escalas existentes na literatura relativas à perceção dos colaboradores sobre as práticas de gestão ambiental implementadas no hotel não se mostraram consistentes (Choi *et al.*, 2019). Este tema é o que maior relevância apresenta para efeitos comparativos com entrevista realizada ao subdiretor do hotel. O tema 3 sobre a intenção dos colaboradores continha cinco itens, sendo os primeiros quatro adaptados de Okumus *et al.* (2019). Por fim, o tema 4 incluiu quatro itens, sendo a

afirmação “Cumpro as tarefas atribuídas de forma ecologicamente correta” adaptada de Su e Swanson (2019), a “Consulto os meus superiores sobre questões de gestão ambiental” adaptada de Okumus *et al.* (2019) e a “Incentivo os meus colegas de trabalho a adotar práticas amigas do ambiente” adaptada de Pham *et al.* (2019). É de referir que foi solicitado aos autores de cada artigo, acesso aos

questionários que utilizaram para efeitos de utilização no presente trabalho. Por fim, os dados de classificação sociodemográfica surgem no final do questionário uma vez que estão relacionados com as características particulares e sensíveis dos inquiridos e poderiam gerar alguma resistência caso se situassem no início do questionário.

Quadro 2 | Temas e itens do questionário

Temas	Itens	Finalidade	Estrutura das questões
1. Implementação de programas de gestão ambiental nos hotéis.	1.1 Melhoram a imagem dos hotéis e a sua reputação no mercado; 1.2 Exigem pouco investimento inicial*; 1.3 Permitem gerar uma maior procura e expansão de clientes; 1.4 Contribuem para a perda da imagem de luxo de alguns hotéis*; 1.5 Diminuem o nível de lucro dos hotéis*; 1.6 Têm um impacto positivo na experiência do hóspede.	Avaliar a consciência dos colaboradores do hotel acerca dos benefícios e obstáculos da implementação de programas de gestão ambiental nos hotéis em geral.	Escala de Likert (1- discordo totalmente a 5- concordo totalmente)
2. Perceção das práticas de gestão ambiental implementadas no hotel em que trabalha atualmente.	2.1 Existe uma estratégia/política bem definida no hotel para a gestão ambiental; 2.2 Sou motivado pelos meus superiores a implementar práticas amigas do ambiente; 2.3 O hotel deveria melhorar as suas ações em prol do ambiente; 2.4 Não tenho conhecimento de nenhuma prática ambiental em vigor no hotel*; 2.5 O hotel possui prémios e/ou certificados ambientais; 2.6 O hotel sensibiliza os hóspedes sobre a importância das práticas ecológicas; 2.7 O meu departamento não se enquadra em nenhuma prática ambiental*; 2.8 No geral, estou satisfeito(a) com as políticas ambientais praticadas no hotel.	Analisar a perceção e conhecimento dos funcionários sobre o desempenho ambiental do hotel atualmente.	
3. Intenção comportamental dos colaboradores no hotel em que trabalha atualmente.	3.1 Eu estaria disposto(a) a melhorar as minhas práticas diárias a favor do ambiente, mesmo que isso implicasse um maior esforço da minha parte; 3.2 Eu estaria disposto(a) a assinar uma petição para apoiar uma iniciativa ambiental do hotel; 3.3 Eu estaria disposto(a) a seguir as instruções do hotel para realizar as práticas ambientais necessárias; 3.4 Eu estaria disposto(a) a participar em programas de formação ou sensibilização ambiental organizado pelo hotel; 3.5 Eu estaria disposto(a) a contribuir com ideias e sugestões de gestão ambiental para o hotel.	Obter uma noção das intenções dos colaboradores no hotel em que trabalham, relativamente a questões ambientais.	
4. Comportamento ecológico no hotel em que trabalha atualmente.	4.1 Cumpro as tarefas atribuídas de forma ecologicamente correta; 4.2 Consulto os meus superiores sobre questões de gestão ambiental; 4.3 Incentivo os meus colegas de trabalho a adotar práticas amigas do ambiente; 4.4 Possuo práticas ambientalmente sustentáveis fora do meu local de trabalho.	Analisar qual o comportamento atual dos colaboradores do hotel, sendo importante para comparar e relacionar com os temas anteriores.	
5. Dados sociodemográficos dos colaboradores (idade, género, qualificação académica, departamento, posição e experiência, na indústria hoteleira e no hotel).		Definir o perfil dos colaboradores do hotel e verificar como estes dados interferem na perceção, intenção e comportamento do colaborador.	Questões de escolha múltipla

* Itens de orientação negativa, significando que quanto mais baixa a média melhor a sua perceção.

Fonte: Elaboração própria.

Os entrevistados preencheram o questionário de acordo com o nível de concordância relativamente aos itens de cada tabela de classificação, considerando uma escala de Likert de 5 pontos, que varia entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Para uma maior compreensão e interpretação dos dados foi adotada para análise a média global, considerando 1= discordo totalmente; 2= discordo; 3= nem concordo nem discordo; 4= concordo; 5= concordo totalmente. É de salientar que as questões dos dois primeiros temas têm uma orientação quer positiva quer negativa, necessitando de ser analisadas como tal.

Antes da aplicação do questionário foi realizado um pré-teste presencial. Durante a aplicação do pré-teste foi analisada a dificuldade de resposta, o interesse e atenção dos inquiridos, e a avaliação da dimensão/ duração do questionário. Os colaboradores consideraram o questionário adequado em

todos os critérios.

4. Resultados e discussão

4.1 Análise qualitativa

O estudo qualitativo representa a base da pesquisa, sem a qual os dados quantitativos não seriam corretamente analisados e compreendidos. Para a análise qualitativa contribuiu a percepção de um responsável de alta administração, subdiretor do MBH, relativamente às práticas ambientais no hotel. A entrevista foi realizada previamente à aplicação dos questionários, orientada por um guião de oito questões. As principais observações e conclusões da entrevista apresentam-se no quadro 3.

Quadro 3 | Questões efetuadas na entrevista qualitativa elaborada ao subdiretor do MBH. Principais observações registadas e comentários subsequentemente elaborados

Questões	Principais observações retiradas
1. O hotel possui uma estratégia e/ou política de gestão ambiental bem definida e formalizada? Onde pode ser consultada?	Embora tenha referido que o hotel possui uma estratégia para a gestão ambiental e que essa estratégia pode ser consultada no <i>website</i> oficial da Hoti Hotéis (entidade que neste momento gere o hotel), após uma pesquisa exaustiva não foi encontrada qualquer menção sobre essa política e estratégia.
2. O hotel possui prémios e/ou certificados ambientais? Qual/quais?	Confirmou a existência de prémios e/ou certificados ambientais, referindo apenas o prémio de sustentabilidade ambiental selo “We Care” atribuído pela AHP- Associação de Hotelaria de Portugal, sendo o único que se lembrava no momento.
3. O hotel sensibiliza os hóspedes sobre a importância das práticas ecológicas? De que forma?	A sensibilização dos hóspedes é feita através da colocação de avisos no quarto para a redução da utilização da água e substituição das toalhas apenas em caso de necessidade.
4. Quantos colaboradores possui o hotel atualmente?	70.
5. O hotel possui um organograma bem definido? Os colaboradores possuem conhecimento dele?	Verificou-se uma grande incerteza do subdiretor, não sabendo onde poderia ser consultado o organograma geral do hotel.
6. Considera que os colaboradores estão bem informados e consciencializados da importância das práticas ecológicas? Considera que cumprem as tarefas de forma ecologicamente correta?	Salientou que os colaboradores têm conhecimento e são incentivados a implementar as práticas através de comunicação direta.
7. O hotel já organizou ou pensa organizar programas de formação ou sensibilização ambiental para os colaboradores?	A organização de programas de formação ambiental não está nos planos imediatos do hotel, para já é realizada uma sensibilização diária sobre essa matéria através de comunicação direta das chefias.
8. Considera que esses programas poderiam melhorar o comportamento ecológico dos colaboradores?	A resposta foi afirmativa, tendo o entrevistado considerado que esses programas poderiam melhorar o comportamento ecológico dos colaboradores e que estes estariam dispostos a participar.

Fonte: Elaboração própria

Desta análise salienta-se o facto de o hotel possuir uma estratégia ambiental desenvolvida pela cadeia a que pertence (Hoti Hotéis), embora a

gestão de topo do hotel demonstre pouco conhecimento acerca da mesma. Uma vez que não foi encontrada qualquer menção a essa política e estra-

tégia no *website* oficial do hotel, realça-se a fraca eficácia na comunicação referente ao compromisso com a sustentabilidade ambiental. Estes resultados são consistentes com os resultados obtidos no estudo de Hsieh (2012), onde foi demonstrado que os websites de hotéis são usados principalmente como uma ferramenta de marketing para a venda de serviços, reservas online e publicidade, ao invés de disseminar informações sobre as suas atividades ambientais.

Tendo o subdiretor mencionado apenas o selo “We Care” atribuído pela Associação de Hotelaria de Portugal, por ser o único de que se lembrava no momento, é revelador do pouco conhecimento sobre os prémios e certificações ambientais alcançados pelo hotel. Isto demonstra que se a gestão de topo tem pouca clareza sobre esse assunto, assim acontece com os hóspedes e funcionários, conforme salientado por Geerts (2014). Além disso, o website do hotel também não menciona estes prémios e/ou certificados, pelo que se constata que o hotel não utiliza os mesmos como uma ferramenta promocional, indo ao encontro dos resultados de Geerts (2014).

Por outro lado, as práticas ambientais mencionadas pela gestão de topo do hotel, como colocação de avisos nos quartos para redução da utilização de água e troca de toalhas estão entre as práticas mais comuns identificadas pela literatura (e.g. Hsiao, Chuang, Kuo, & Yu, 2014; Mak & Chang, 2019). No entanto, existe uma ampla variedade de práticas ambientais que devem ser consideradas pelo hotel, como por exemplo, a disponibilização de recipientes de reciclagem em todas as secções do hotel, utilização de produtos de limpeza ambientalmente responsáveis, tratamento de águas residuais, organização de cursos, atividades e workshops de educação ambiental, entre outras, identificadas nos estudos de Mak e Chang (2019) e Merli, Preziosi, Acampora e Ali (2019).

Também foi mencionada a não realização de programas de formação ambiental aos colaboradores, sendo apenas feita sensibilização diária através

de comunicação direta. Contudo, estudos anteriores demonstraram que a maneira mais eficaz de transferir as políticas ambientais é oferecendo formação aos funcionários, permitindo que estes entendam o que a organização espera deles e como podem desempenhar as práticas de acordo com essas expectativas (Chou, 2014).

Por fim, a resposta do entrevistado à última questão é consistente com a literatura existente. Portanto, quando as práticas ambientais são implementadas podem traduzir-se em benefícios para os colaboradores do hotel, como o aumento da consciência ambiental, satisfação e consequente adoção e envolvimento com as práticas, conforme demonstrado por Hsiao *et al.* (2014) e Sourvinou e Filimonau (2018).

4.2 Análise quantitativa

Finalizada a recolha de dados quantitativos, obtiveram-se 58 questionários respondidos, o que representa uma taxa de resposta de, aproximadamente, 83%. Dos 58 questionários recolhidos, 53 foram considerados válidos para análise (n=53).

A caracterização do perfil sociodemográfico dos respondentes pode ser visualizada no quadro 4. Desta análise é possível inferir que: a amostra é jovem e a maioria dos participantes neste estudo são do género feminino (64,15%). É de referir que 14 inquiridos (26,42%) optaram por colocar outra opção na posição que ocupam, especificando o seu departamento “Receção”, “Andares”, etc. Assim, verifica-se que grande parte dos colaboradores do MBH não parece saber a posição hierárquica que ocupa no hotel, confundindo-a com o seu departamento. Esta situação pode ser explicada sobretudo pela falta de conhecimento do organograma por parte dos colaboradores que nem sequer se encontra afixado no hotel. O próprio subdiretor do hotel, através da entrevista já referida, mostrou incerteza e desconhecimento do mesmo e onde este poderia ser consultado. Este aspeto implica a ine-

xistência de um organograma bem definido que favoreça a eficiência dos processos e a clareza de posições em termos de definição de autoridade e responsabilidade dos colaboradores. A fragilidade da estrutura organizacional vigente compromete a implementação das estratégias orientadas para o meio ambiente, conforme realçado por Sourvinou e Filimonau (2018). A experiência de trabalho no MBH, é baixa, uma vez que cerca de 20 inquiridos

trabalham há menos de 1 ano no hotel (37,74%), e 19 entre 1 a 4 anos (35,85%), sendo possível concluir que existe uma rotatividade elevada dos colaboradores do hotel, o que poderá dificultar a aprendizagem e conhecimento das práticas ambientais esperadas e, logo, a sua aplicação. Tal como referido por Chan *et al.* (2014), taxas elevadas de rotatividade dos funcionários afetam a eficácia dos programas ambientais do hotel.

Quadro 4 | Características sociodemográficas dos respondentes (n=53)

Variável	Caraterísticas	N (amostra)	Número de respostas % (percentagem)
Género	Feminino	34	64,2
	Masculino	19	35,9
Idade	<18	1	1,9
	18-24	12	22,6
	25-34	20	37,7
	35-44	9	17
	45-54	6	11,3
	55-64	4	7,6
	65 ou mais	1	1,9
Qualificação académica	Ensino primário	4	7,6
	Ensino secundário	19	35,9
	Frequência no ensino superior	5	9,4
	Licenciatura	22	41,5
	Pós-graduação (mestrado, doutoramento)	1	2
	Outro	2	3,8
Departamento	Receção	9	17
	Food & Beverage	10	18,9
	Cozinha	7	13,2
	Andares	8	15,1
	Limpeza das áreas	3	5,7
	Comercial	2	3,8
	Financeiro e Contabilidade	2	3,8
	Economato	2	3,8
	Manutenção	2	3,8
	Spa	8	15,1
Posição	Gestão intermédia	9	17
	Supervisor	9	17
	Não supervisor	21	39,6
	Outra posição	14	26,4
Número de anos de trabalho na indústria hoteleira	<1	8	15,1
	1-4	20	37,7
	5-9	15	28,3
	10 ou mais anos	10	18,9
Número de anos de trabalho no hotel	<1	20	37,7
	1-4	19	35,9
	5-9	14	26,4
	10 ou mais anos	0	0

Fonte: Elaboração própria.

Fonte: Elaboração própria

Perante o exposto no quadro 5, é notável o equilíbrio geral da consciência e perceção dos benefícios e obstáculos da implementação de programas de gestão ambiental nos hotéis em geral. É ainda de salientar que os colaboradores têm uma perceção clara de que a melhoria da gestão ambiental

aumenta o nível de lucro dos hotéis, e consideram que a aposta ambiental não iria afetar negativamente a imagem de luxo dos hotéis. Sendo o MBH um hotel de luxo, esta perceção dos funcionários acerca do impacte sobre a imagem é bastante favorável.

Quadro 5 | Resultados do questionário (tema 1)

1. Implementação de programas de gestão ambiental nos hotéis	Média	Sem Opinião / Não sei (nº de respostas)
a) Melhoram a imagem dos hotéis e a sua reputação no mercado	4,37	1
b) Exigem pouco investimento inicial*	2,86	9
c) Permitem gerar uma maior procura e expansão de clientes	4,02	0
d) Contribuem para a perda da imagem de luxo de alguns hotéis*	2,25	1
e) Diminuem o nível de lucro dos hotéis*	2,08	2
f) Têm um impacto positivo na experiência do hóspede	4,39	2

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao quadro 6, pretende-se analisar a perceção dos colaboradores sobre as práticas de gestão ambiental atualmente em vigor no MBH. Apesar dos colaboradores revelarem conhecimento de algumas práticas em vigor, é evidente a sua incerteza acerca da existência ou não de uma estratégia ambiental e se o hotel sensibiliza os hóspedes, uma vez que nestas questões a taxa de resposta à opção “Sem opinião/Não sei” foi a mais elevada. No entanto, esta informação é de crucial importância na perceção dos colaboradores, uma

vez que se estes não possuem uma perceção clara das práticas ambientais implementadas pelo hotel, dificilmente os hóspedes a terão. De acordo com Chou (2014), o comportamento ecológico dos funcionários influencia significativamente a perceção dos turistas sobre a qualidade das práticas ecológicas de um hotel, pelo que funcionários do hotel bem informados e ambientalmente conscientes afetam diretamente o comportamento ecológico dos turistas.

Quadro 6 | Resultados do questionário (tema 2)

2. Perceção das práticas de gestão ambiental no hotel em que trabalha atualmente	Média	Sem Opinião / Não sei (nº de respostas)
a) Existe uma estratégia/política bem definida no hotel para a gestão ambiental	3,66	18
b) Sou motivado pelos meus superiores a implementar práticas amigas do ambiente	3,48	5
c) O hotel deveria melhorar as suas ações em prol do ambiente	3,98	1
d) Não tenho conhecimento de nenhuma prática ambiental em vigor no hotel*	2,04	5
e) O hotel possui prémios e/ou certificados ambientais	3,50	25
f) O hotel sensibiliza os hóspedes sobre a importância das práticas ecológicas	3,62	11
g) O meu departamento não se enquadra em nenhuma prática ambiental*	1,71	1
h) No geral, estou satisfeito(a) com as políticas ambientais praticadas no hotel	3,36	3

Fonte: Elaboração própria

Perante alguma hesitação e pouco conhecimento demonstrado pela gestão de topo acerca da gestão ambiental aquando da realização da entrevista, pode concluir-se que são naturais as incertezas e o desconhecimento dos colaboradores. Conforme referido por Chou (2014), os funcionários percebem a relação da organização com o ambiente quando têm conhecimento sobre a existência de uma política ambiental e quando estão cientes do compromisso da empresa com a política. De

nada adianta um hotel possuir os melhores programas de gestão ambiental se os colaboradores não estão em sintonia com eles, nem motivados a implementá-los. Compete à organização assegurar que esses programas sejam do conhecimento de toda a equipa, garantindo que todos saibam o que a organização espera da sua concretização.

Além disso, a generalidade dos colaboradores considera que, perante as falhas detetadas, o hotel deveria melhorar as suas ações em prol do am-

biente, o que denota o seu sentido crítico. Conforme Sourvinou e Filimonau (2018), os hotéis que adotam programas de gestão ambiental podem aumentar a satisfação dos colaboradores e construir uma percepção positiva da cultura corporativa e dos objetivos entre os funcionários. Quando os funcionários percebem que a organização está comprometida com intervenções de gestão ambiental, eles sentem que a mudança positiva na sociedade se estende a eles, contribuindo para uma maior motivação e satisfação no trabalho (Lamm *et al.*, 2015).

Em relação à intenção comportamental dos colaboradores no hotel, os resultados são bastante positivos (ver quadro 7), pois em todos os itens a média ultrapassa os 4 pontos (em 5 possíveis). Os colaboradores manifestam intenção de melhorar as suas ações atuais e seguir as novas regras ou nor-

mas que o hotel venha a implementar ao nível do ambiente. Estão ainda dispostos a assumir um papel mais ativo, contribuindo com ideias e sugestões e participando em ações de formação organizadas pelo hotel, corroborando a opinião da gestão de topo acerca dessa disposição dos colaboradores. Esta intenção reflete algum nível de consciência e preocupação ambiental dos indivíduos, influenciando decisivamente a sua intenção de implementar práticas ambientais, tal como mencionado por Okumus *et al.* (2019). Assim, o MBH deve repensar a importância que atribui a estas ações, uma vez que a melhor maneira de transmitir as políticas ambientais é oferecendo formação aos funcionários, permitindo-lhes entender o que a organização espera deles e, dessa forma, atender às suas expectativas, conforme mencionado por Chou (2014).

Quadro 7 | Resultados do questionário (tema 3)

3. Intenção comportamental no hotel em que trabalha atualmente	Média
a) Eu estaria disposto(a) a melhorar as minhas práticas diárias a favor do ambiente, mesmo que isso implicasse um maior esforço da minha parte	4,42
b) Eu estaria disposto(a) a assinar uma petição para apoiar uma iniciativa ambiental do hotel	4,11
c) Eu estaria disposto(a) a seguir as instruções do hotel para realizar as práticas ambientais necessárias	4,42
d) Eu estaria disposto(a) a participar em programas de formação ou sensibilização ambiental organizado pelo hotel.	4,19
e) Eu estaria disposto(a) a contribuir com ideias e sugestões de gestão ambiental para o hotel	4,28

Fonte: Elaboração própria

Ao comparar com a sua intenção, o comportamento ecológico dos funcionários do MBH não se revela tão elevado, ao ponto de consultarem os seus superiores (quadro 8). Isto faz supor que, se não são incentivados pelos superiores a implementar práticas ambientais no hotel, também não se motivarão a consultá-los sobre questões de ges-

tão ambiental. Adicionalmente, verificou-se que o comportamento ecológico é mais elevado fora do local de trabalho, pelo que esta diferença pode significar um insuficiente nível de incentivo e motivação dos funcionários no seu local de trabalho para a adoção de práticas ambientais.

Quadro 8 | Resultados do questionário (tema 4)

4. Comportamento ecológico no hotel em que trabalha atualmente	Média
a) Cumpro as tarefas atribuídas de forma ecologicamente correta	3,75
b) Consulto os meus superiores sobre questões de gestão ambiental	3,02
c) Incentivo os meus colegas de trabalho a adotar práticas amigas do ambiente	3,68
d) Possuo práticas ambientalmente sustentáveis fora do meu local de trabalho	4,00

Fonte: Elaboração própria

Também se verifica que existe discrepância de opinião entre a gestão de topo e os restantes colaboradores nesta matéria. Enquanto a gestão de topo acredita que os colaboradores têm conhecimento e são incentivados a implementar práticas ecológicas através de comunicação direta, a opinião dos colaboradores reflete um baixo cumprimento das tarefas atribuídas de forma ecologicamente correta, revelando alguma incerteza e desconhecimento acerca da gestão ambiental no hotel. Por essa razão, é fundamental os colaboradores terem uma perceção e conhecimento das práticas ambientais implementadas realmente pela empresa.

Ainda relacionado com o comportamento ecológico dos colaboradores, foi elaborada uma questão de escolha múltipla relativa às práticas ambientais do hotel. Os resultados indicam que a prática ambiental mais implementada no hotel pelos colaboradores traduz-se na utilização consciente da água, com cerca de 79% de respostas e, em seguida, no consumo responsável de energia com 60% aproximadamente. A prática com menos respostas refere-se à reutilização do papel, com 26 respostas.

5. Conclusão

Apesar da importância do envolvimento dos funcionários na implementação de práticas ambientais, existe uma relativa escassez de estudos que investiguem a relação entre o comportamento ecológico dos funcionários e o desempenho ambiental dos hotéis. Este estudo constitui uma primeira abordagem nesse sentido procurando, em termos teóricos, incidir na sensibilização e elucidação social, académica e organizacional da indústria turística para as mudanças globais de mentalidade e para as soluções sustentáveis existentes, que pretendem criar um mundo melhor, no presente e para o futuro. Em termos metodológicos, é de menci-

onar a triangulação de métodos utilizados, baseada em pesquisa qualitativa e quantitativa. Igualmente, é de referir o esforço de articulação entre diversas teorias e autores, contribuindo para uma melhor compreensão da temática.

De acordo com os resultados obtidos, observou-se uma discrepância de opiniões entre a gestão de topo e os restantes colaboradores nesta matéria. Embora a gestão de topo manifeste acreditar que os colaboradores têm conhecimento e são incentivados a implementar as práticas ecológicas através de comunicação direta, a opinião dos colaboradores parece indicar que estes ainda não cumprem todas as tarefas atribuídas de forma ecologicamente correta e revelam alguma incerteza e desconhecimento acerca das práticas de gestão ambiental no hotel. Daqui resulta que a fraca perceção da gestão ambiental do hotel por parte dos colaboradores afeta, de alguma forma, o seu comportamento. Assim, melhorando esta perceção, será possível verificar comportamentos mais ecológicos, dado que a intenção dos colaboradores é elevada. Além disso, uma vez que os colaboradores estão conscientes dos benefícios e obstáculos para os hotéis em geral, cabe fomentar o seu conhecimento sobre o desempenho ambiental do hotel para melhorar o seu comportamento. Assim, é sugerido que a perceção e conhecimento acerca das práticas ambientais no local de trabalho possui um efeito positivo nos comportamentos ecológicos dos colaboradores.

A título de conclusão, apesar do esforço e preocupação da gestão com as práticas ambientais, o hotel ainda carece da definição de estratégias direcionadas à sustentabilidade ambiental, sendo necessário reforçar o incentivo aos colaboradores e aos hóspedes. A imagem do hotel deve ser para os colaboradores e para os hóspedes um exemplo a seguir, devendo ser coincidente com a sua política ambiental. Para isso, urge melhorar o conhecimento e a perceção total da sua política ambiental e definir os objetivos de forma clara.

Referências

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Axelrod, L. J., & Lehman, D. R. (1993). Responding to environmental concerns: What factors guide individual action? *Journal of Environmental Psychology*, 13(2), 149–159. [https://doi.org/10.1016/S0272-4944\(05\)80147-1](https://doi.org/10.1016/S0272-4944(05)80147-1)
- Bruns-Smith, A., Choy, V., Chong, H., & Verma, R. (2015). Environmental sustainability in the hospitality industry- Best practices, guest participation, and customer satisfaction. *Cornell Hospitality Report*, 15(3), 6-16. Disponível em <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1199&context=chrpubs>
- Chan, E.S.W., Hon, A.H.Y., Chan, W., & Okumus, F. (2014). What drives employees' intentions to implement green practices in hotels? The role of knowledge, awareness, concern and ecological behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 20–28. DOI: 10.1016/j.ijhm.2014.03.001.
- Chan, E. S. W., & Hsu, C. H. C. (2016). Environmental management research in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 886–923. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2015-0076>
- Chandran, C. & Bhattacharya, P. (2019) Hotel's best practices as strategic drivers for environmental sustainability and green marketing. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(2), 218-233. <https://doi.org/10.1080/21639159.2019.1577156>
- Choi, H., Jang, J., & Kandampully, J. (2015). Application of the extended VBN theory to understand consumers' decisions about green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 87–95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.004>
- Choi, H-M., Kim, W. G., Kim, Y. J. & Agmapisarn (2019). Hotel environmental management initiative (HEMI) scale development. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 562–572. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.08.020>
- Chou, C.-J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs- Interactions and outcomes. *Tourism Management*, 40, 436-446. DOI: 10.1016/j.tourman.2013.08.001.
- De Melo, M. M., Da Silva, D. L. B., & Ferreira, L. B. (2014). Nuances da ética empresarial nas ações ambientalmente sustentáveis de empreendimentos hoteleiros da orla de São Luís-MA, Brasil. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 21/22(3), 473–485. <https://doi.org/10.34624/rt.d.v3i21/22.12185>
- De Roeck, K., & Farooq, O. (2017). Corporate Social Responsibility and Ethical Leadership- Investigating Their Interactive Effect on Employees' Socially Responsible Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 609-625. DOI: 10.1007/s10551-017-3656-6.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Geerts, W. (2014). Environmental certification schemes: Hotel managers' views and perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.007>
- Han, H., Lee, J. S., Trang, H. L. T., & Kim, W. (2018). Water conservation and waste reduction management for increasing guest loyalty and green hotel practices. *International Journal of Hospitality Management*, 75(March), 58–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.012>
- Hanna, M.D., Newman, W.R., & Johnson, P. (2000). Linking Operational and Environmental Improvement Through Employee Involvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 148-165. DOI: 10.1108/01443570010304233.
- Hsiao, T. Y., Chuang, C. M., Kuo, N. W., & Yu, S. M. F. (2014). Establishing attributes of an environmental management system for green hotel evaluation. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 197–208. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.09.005>
- Hsieh, Y. J. (2012). Hotel companies' environmental policies and practices: A content analysis of their web pages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 97–121. <https://doi.org/10.1108/095961112>
- Jaiswal, D., & Kant, R. (2018). Green purchasing behaviour: A conceptual framework and empirical investigation of Indian consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41(March), 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.11.008>
- Kaiser, F.G., Wölfing, S., & Fuhrer, U. (1999). Environmental Attitude and Ecological Behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 19(1), 1-19. DOI: 10.1006/jevp.1998.0107.

- Kim, S.-H., & Choi, Y. (2013). Hotel Employees' Perception of Green Practices. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14(2), 157-178. DOI: 10.1080/15256480.2013.782220.
- Kim, S. H., Lee, K., & Fairhurst, A. (2017). The review of "green" research in hospitality, 2000-2014: Current trends and future research directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 226-247. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0562>
- Kim, Y.J., Kim, W.G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.04.007.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J. & King, C.E. (2015). Empowering Employee Sustainability: Perceived Organizational Support Toward the Environment. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 207-220. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2093-z>.
- Lima, S. (2006). A Responsabilidade Ambiental como Fator de Competitividade no Turismo: o caso do Sector Hoteleiro. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 6, 43-51. DOI: <https://doi.org/10.34624/rt.d.v0i6.13789>
- Mak, A. H. N., & Chang, R. C. Y. (2019). The driving and restraining forces for environmental strategy adoption in the hotel Industry: A force field analysis approach. *Tourism Management*, 73(1), 48-60. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.012>
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: An applied approach* (5th ed.). Pearson. ISBN-13: 978-1292103129
- Manaktola, K., & Jauhari, V. (2007). Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 364-377. <https://doi.org/10.1108/09596110710757534>
- Manganari, E. E., Dimara, E., & Theotokis, A. (2016). Greening the lodging industry: Current status, trends and perspectives for green value. *Current Issues in Tourism*, 19(3), 223-242. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1021668>
- Merli, R., Preziosi, M., Acampora, A., & Ali, F. (2019). Why should hotels go green? Insights from guests experience in green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81(April), 169-179. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.022>
- Miller, Z. D. (2017). The Enduring Use of the Theory of Planned Behavior. *Human Dimensions of Wildlife*, 22(6), 583-590. <https://doi.org/10.1080/10871209.2017.1347967>
- Moscardo, G. (2017). Sustainable Luxury in Hotels and Resorts: Is It Possible?. In: M.A. Gardetti (eds), *Sustainable Management of Luxury Environmental. Footprints and Eco-design of Products and Processes* (163-189). Springer, Singapore.
- Okumus, F., Köseoglu, M.A., Chan, E., Hon, A., & Avci, U. (2019). How do hotel employees' environmental attitudes and intentions to implement green practices relate to their ecological behavior?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 193-200. DOI: 10.1016/j.jht.2019.04.008.
- Paço, A. do, Shiel, C., & Alves, H. (2019). A new model for testing green consumer behaviour. *Journal of Cleaner Production*, 207(January), 998-1006. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.105>
- Paul, J., Modi, A., & Patel, J. (2016). Predicting green product consumption using theory of planned behavior and reasoned action. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29(March), 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.11.006>
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Phan, Q. P. T. (2019). Greening human resource management and employee commitment toward the environment: An interaction model. *Journal of Business Economics and Management*, 20(3), 446-465. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9659>
- Rahman, I., & Reynolds, D. (2016). Predicting green hotel behavioral intentions using a theory of environmental commitment and sacrifice for the environment. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 107-116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.007>
- Rosa, F.S., & Silva, L.C. (2017). Sustentabilidade ambiental nos hotéis, contribuição teórica e metodológica. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 11(1), 39-60. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v11i1.1161>
- Santos, M.C., Veiga, C., Águas, P. and Santos, J.A.C. (2019). Sustainability communication in hospitality in peripheral tourist destinations: Implications for marketing strategies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(6), 660-676. <https://doi.org/10.1108/WHATT-08-2019-0049>
- Sloan, P., Legrand, W., & Chen, J.S. (2013). *Sustainability in the Hospitality Industry- Principles of sustainable operations* (2nd ed.). New York, NY: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315690261>

- Sourvinou, A., & Filimonau, V. (2018). Planning for an environmental management programme in a luxury hotel and its perceived impact on staff- An exploratory case study. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(4), 649-667. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1377721>
- Spratt, D., & Dunlop, I. (2019). *Existential climate-related security risk- A scenario approach*. Melbourne, Australia: Breakthrough - National Centre for Climate Restoration. Disponível em https://docs.wixstatic.com/ugd/148cb0_a1406e0143ac4c469196d3003bc1e687.pdf
- Su, L., & Swanson, S.R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees- The mediating role of the employee-corporate relationship. *Journal of Tourism Management*, 72, 437-450. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.009>
- Ting, C. Te, Hsieh, C. M., Chang, H. P., & Chen, H. S. (2019). Environmental consciousness and green customer behavior: The moderating roles of incentive mechanisms. *Sustainability*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/su11030819>
- Trang, H. L. T., Lee, J. S., & Han, H. (2019). How do green attributes elicit pro-environmental behaviors in guests? The case of green hotels in Vietnam. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 36(1), 14-28. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1486782>
- Verma, V. K., & Chandra, B. (2016). Hotel Guest's Perception and Choice Dynamics for Green Hotel Attribute: A Mix Method Approach. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(5). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i5/77601>
- Wang, J., Wang, S., Xue, H., Wang, Y., & Li, J. (2018). Green image and consumers' word-of-mouth intention in the green hotel industry: The moderating effect of Millennials. *Journal of Cleaner Production*, 181, 426-436. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.250>
- Yazdanpanah, M., & Forouzani, M. (2015). Application of the Theory of Planned Behaviour to predict Iranian students' intention to purchase organic food. *Journal of Cleaner Production*, 107(November), 342-352. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.071>
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods* (8th ed.). Mason (Ohio): South-Western Cengage Learning. ISBN-13: 978-1439080672