

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EM HOTELARIA:  
UM ESTUDO DE CASO**

Marta Moreira Delgado

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Mestre em Gestão

Orientador(a):  
Professora Doutora Graça Joaquim,  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e CIES.ISCTE-IUL

Setembro 2016

## Resumo

A Responsabilidade Social é um conceito e um conjunto de práticas com mais de meio século. Cada década enfrenta novos desafios e a Responsabilidade Social tem-se complexificado, abrangendo novas áreas, estando presente nas agendas mundiais. Em todas as áreas existem múltiplos paradigmas e uma pluralidade de agendas no contexto da academia, das empresas, das instituições ou das organizações não governamentais. A Responsabilidade Social representa o desafio de um mundo sustentável e se todos concordam com esta premissa, as formas de conceptualização e as respetivas formas de atuação afiguram-se bastante distintas.

Sendo a Responsabilidade Social anterior à conceptualização do desenvolvimento sustentável, esta constitui hoje um dos seus instrumentos privilegiados de operacionalização. Nos sectores do turismo e da hotelaria, a responsabilidade social está fortemente presente, tanto através do desenvolvimento sustentável, dos *stakeholders*, como da especial sensibilidade destes sectores no contexto da globalização.

A proposta deste trabalho é analisar o discurso dos websites dos hotéis estudados e o discurso comunicado pelos responsáveis deste domínio, através da realização de entrevistas semi-diretivas. Os hotéis estudados pertencem a uma unidade hoteleira americana, uma portuguesa e um hotel independente, em Lisboa. Os resultados apontam para abordagens distintas, permitindo compreender que cada unidade segue uma abordagem diferente de responsabilidade social e permitiu ainda analisar as descoincidências entre os discursos comunicados pelos websites e aquele que é comunicado pelas entidades entrevistadas.

Em síntese, relativamente aos hotéis estudados, existe uma predominância da dimensão filantrópica da responsabilidade social, no que respeita tanto à interpretação do conceito, como das suas práticas.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social, Ética, Turismo, Hotelaria.

[JEL Classification System: M14; Z32]

## **Abstract**

Social Responsibility is a concept and a set of practices with more than half a century. Each decade is facing new challenges and social responsibility has been complexified covering new areas, through its presence in global agendas. In all areas there are multiple paradigms in the context of academics, corporations, institutions or non-governmental organizations. Social responsibility is the challenge of a sustainable world and if everyone agrees with this premise, the forms of conceptualization and the respective forms of action appear to be quite distinct.

Social Responsibility concept is previous to the definition of sustainable development but it is now one of its privileged instrument operation. In tourism and hotel management sectors, social responsibility is strongly present, both through sustainable development, stakeholders, such as the special sensitivity of these sectors in the context of globalization.

The dissertation's proposal was to understand the information communicated by the studied hotel's website and the discourse of the person responsible by social responsibility in the hotels, through semi-directive interviews. The goal was to select three hotels: one American chain, one from a Portuguese chain and finally an independent hotel, located in Lisbon. This allowed us to understand that each hotel has a different approach of social responsibility and especially allowed us to analyse the "discoincidence" among speeches of websites and the person interviewed.

The conclusion was that the predominance of the philanthropic dimension of social responsibility and its concern varies according to the interpretation of its definition and the implementation of its practices.

**Key words:** Social Responsibility, Ethics, Tourism, Hospitality.

[JEL Classification System: M14; Z32]

## **Agradecimentos**

Existe um conjunto de pessoas a quem gostaria de agradecer por terem caminhado ao meu lado neste percurso da minha vida. Mais do que lado a lado, foi um percurso de mãos dadas e o apoio que me deram não podia ter sido mais sentido!

Agradeço, especialmente à minha orientadora Graça Joaquim, por me ter feito acreditar que era possível e por me orientar dia e noite!

À minha Mãe, pelo apoio e atenção constante e por me amar para sempre!

À Tia Raquel, pela preocupação e pelo apoio, e um grande obrigado pela força na fase final!

À Tia João, pelos momentos de descontração que também são precisos!

## Índice

Resumo.....	ii
Abstract .....	iii
Agradecimentos.....	iv
Índice de figuras .....	vi
Índice de tabelas .....	vi
Introdução.....	1
1. O Início da Responsabilidade Social das Empresas no Mundo .....	2
1.1. A Década de 50: Ética nos Negócios .....	3
1.2. A Década de 60: O Aumento de Problemas Sociais .....	3
1.3. A Década de 70: Um Campo Emergente .....	5
1.4. A Década de 80: A Consolidação .....	8
1.5. A Década de 90: A Institucionalização da Ética nos Negócios .....	10
1.6. O Século XXI: Um Novo Foco.....	12
2. As Dimensões da Responsabilidade Social .....	17
2.1. Dimensões económicas, legais, éticas e filantrópicas.....	17
2.2. Dimensões interna e externa .....	20
3. Os Programas de Ética Empresarial e os Códigos de Ética .....	22
3.1. Atualmente, qual o tipo de conteúdo mencionado nos códigos de ética?.....	23
3.2. Quais as vantagens e limitações dos códigos de ética?.....	24
3.3. Quais os conteúdos desejáveis para a construção e eficácia de um código de ética?25	
4. O Início da Responsabilidade Social das Empresas em Portugal .....	27
5. A Responsabilidade Social e o Turismo .....	33
5.1.O conceito e as origens do turismo .....	33
5.2.A responsabilidade social e o turismo.....	34
5.3.A hotelaria e a resposta à responsabilidade social .....	40
6. Metodologia .....	43
7. Estudo de Caso N°1 – DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park.....	45
8. Estudo de Caso N°2 – Vila Galé .....	54
9. Estudo de Caso N°3 – NEYA Lisboa Hotel.....	61
Conclusão .....	68
Bibliografia.....	71
Anexo A - Guião da Entrevista .....	75
Anexo B – Transcrição da Entrevista do Estudo de Caso N°1.....	76

Anexo C – Transcrição da Entrevista do Estudo de Caso N°2.....	86
Anexo D – Transcrição da Entrevista do Estudo de Caso N°3 .....	97

## **Índice de figuras**

Figura 1. As categorias da responsabilidade social das empresas .....	17
Figura 2. A pirâmide de responsabilidade social das empresas .....	18
Figura 3. Modelo dos três domínios da responsabilidade social das empresas .....	19

## **Índice de tabelas**

Tabela 1. Cronograma de preocupações éticas e socialmente responsáveis .....	16
Tabela 2. Exemplos ilustrativos da dimensão interna da RS contemplada no Livro Verde.....	20
Tabela 3. Exemplos ilustrativos da dimensão externa da RS contemplada no Livro Verde.....	21
Tabela 4. Indicadores de comunicação de RS .....	44
Tabela 5. Oportunidades (problemas e soluções).....	49
Tabela 6. Comunidades (problemas e soluções) .....	49
Tabela 7. Ambiente (problemas e soluções).....	51
Tabela 8. Indicadores de comunicação de RS - HWW .....	53
Tabela 9. Indicadores de comunicação de RS - Vila Galé .....	60
Tabela 10. Indicadores de comunicação de RS - Neya Lisboa Hotel.....	67

## Introdução

“A responsabilidade social das empresas significa algo, mas nem sempre a mesma coisa para todas as pessoas. Para algumas, ela representa a ideia da responsabilidade ou das obrigações legais. Para outras, significa o comportamento socialmente responsável no sentido ético” (Votaw cit. por Rego *et al.*, 2003: 138).

Este trabalho centra-se no tema da Responsabilidade Social das Empresas, mais especificamente na responsabilidade social em hotelaria. Trata-se de um estudo de caso desenvolvido a partir da análise de três unidades hoteleiras, nomeadamente uma cadeia hoteleira americana, uma cadeia hoteleira portuguesa e um hotel independente, localizadas em Lisboa.

O objetivo deste estudo consiste em analisar a informação e o conteúdo disponível nos websites e o discurso das entrevistas, através do cruzamento de informação, criticamente informado pelo quadro teórico da responsabilidade social desenvolvido, de modo à compreensão e comparação entre as intenções de responsabilidade social descritas nos websites dos hotéis estudados e os discursos dos responsáveis por essa área em cada uma destas unidades hoteleiras. A metodologia de trabalho utilizada é de natureza qualitativa e intensiva, já se trata de um estudo de caso. O conceito de RSE adotado nesta dissertação é o conceito proposto pela ISO 26000, devido à sua atualidade, abrangência e consenso internacional.

Esta dissertação está dividida em duas grandes partes. Na primeira é abordado o quadro teórico da ética, da responsabilidade social e da sustentabilidade; na segunda é apresentado o estudo de caso. Estas duas partes estão divididas em nove capítulos. O primeiro capítulo começa com uma revisão da evolução dos conceitos sobre responsabilidade social desde os anos 50 paralela à evolução das preocupações éticas e socialmente responsáveis, tendo por base as obras de Archie B. Carrol (1999) e O. C. Ferrel *et al.* (2013), devido à importância que estes autores representam no mundo académico. O segundo capítulo aborda as várias dimensões da responsabilidade social. O terceiro capítulo procura compreender os códigos de ética. O quarto capítulo é composto por uma análise e investigação da responsabilidade social das empresas em Portugal. Seguindo-se, o quinto capítulo, o estudo da responsabilidade social e o turismo, através do suporte das obras de Figueira e Dias (2011), Joaquim (2015) e Martínez *et al.* (2014). O sexto capítulo é a metodologia. Por fim, nos últimos três capítulos, apresenta-se a análise dos três casos de estudo e as respetivas conclusões, que apontam no sentido da predominância da dimensão filantrópica e na quase inexistente dimensão ética das práticas de responsabilidade social realizadas pelas unidades hoteleiras estudadas, concluindo que a responsabilidade social em hotelaria está numa fase muito inicial.

## 1. O Início da Responsabilidade Social das Empresas no Mundo

Os conceitos de Ética e de Responsabilidade Social das Empresas (RSE) têm sofrido vários desenvolvimentos ao longo do século XX, tanto na área académica como ao nível das representações por parte da sociedade. São conceitos que quando analisados, representam diferentes perspetivas de pessoa para pessoa, tais como conceitos exclusivos de caridade, cuidar os outros, ser “amigo do ambiente”, cuidar da comunidade ou fazer filantropia.

Devido à crescente importância do tema de Responsabilidade Social (RS) dentro das empresas, assistiu-se nos últimos anos, à criação de normas e práticas de RS. “É cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reação a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica” (Comissão Europeia, 2001: 3).

Por outro lado, tal como afirma o Instituto Ethos<sup>1</sup> “A ética é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização” (cit. por Rego, *et al.*, 2006: 25).

A ideia da RSE está longe de ser nova, embora, nem sempre foi conhecida como tal, pois este conceito, só foi estabelecido a partir dos anos 50 pelo mundo académico. No século XIX, com a Revolução Industrial, a variável Tempo tornou-se cada vez mais importante devido à criação de novos processos de produção cada vez mais rápidos e eficientes. Neste novo contexto social e económico, os trabalhadores lutaram por estabelecer um horário de início e fim de jornada de trabalho, por dias de descanso, pelo direito à greve, entre outros. Na década de 1920, o empresário americano Henry Ford defendia que também as empresas deviam participar neste esforço pelo bem-estar coletivo.

Segundo Carroll (1999), o início da era moderna da RSE dá-se, na década de 50, com a publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen, em 1953.

Para melhor se compreender a evolução dos conceitos de Ética e Responsabilidade Social das Empresas será realizada nesta dissertação uma exposição dos principais conceitos desde a década de 50 até à atualidade. Esta apresentação terá, entre outras, como principais referências o artigo *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct* do autor Archie B. Carroll (Carroll, 1999) e o livro *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases* dos autores O. C. Ferrel, John Fraedrich e Linda Ferrel (Ferrel *et al.*, 2013).

---

<sup>1</sup>Instituto Ethos é uma organização brasileira cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. Mais informação em <http://www3.ethos.org.br/>



Tanto Carroll (1999), como Ferrel *et al.* (2013) dividem em cinco fases o estudo da Ética e da Responsabilidade Social das Empresas, nos Estados Unidos: antes de 1960, em 1960, 1970, 1980 e 1990. Esta análise foi completada com uma pesquisa sobre os desenvolvimentos mais recentes em torno da RSE. Deste modo, as seis fases serão sintetizadas nos subcapítulos seguintes.

### **1.1.A Década de 50: Ética nos Negócios**

Segundo Ferrel *et al.* (2013) até 1960 as questões de ética empresarial eram discutidas em termos teológicos. A ética está intimamente ligada à moral e esta à religião. Líderes religiosos abordavam assuntos sobre salários justos, práticas trabalhistas e a moralidade do capitalismo. Questões morais individuais relacionadas com os negócios eram direcionadas à Igreja, Sinagogas ou Mesquitas. No decorrer no tempo, Universidades Católicas começam a oferecer cursos de Ética Social. Seguem-se as Universidades Protestantes onde eram abordadas questões sobre a moral e ética nos negócios. Este contexto providenciou a base de estudo para o futuro da Ética Empresarial.

Em 1953, Bowen apresentava aquela que é considerada a primeira definição, afirmando que a RSE “Refere-se às obrigações do empresário para prosseguir essas políticas, para tomar essas decisões, ou seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade” (cit. por Carroll, 1999: 270).

### **1.2.A Década de 60: O Aumento de Problemas Sociais**

A década de 60 marca um significativo crescimento na tentativa de formalizar o conceito de RSE (Carroll, 1999). O mundo empresarial voltava-se para o estudo das causas e a importância das questões sociais crescia no mundo dos negócios.

A década de 60 coincide, também, com o aumento dos problemas ambientais, como a poluição e a necessidade de remover os lixos tóxicos e nucleares. No mesmo período, ganha importância o consumismo e aumenta, entre grupos e organizações, a defesa pelos direitos do consumidor (Ferrel *et al.*, 2013).

Ferrel *et al.* (2013) refere os seguintes aspectos. Em 1962, o presidente John F. Kennedy divulgou uma “Mensagem Especial sobre a Proteção dos Interesses dos Consumidores”, na qual enunciou quatro direitos básicos do consumidor: o direito à segurança, o direito a ser informado, o direito à escolha e o direito de ser ouvido. Estas salvaguardas vieram a ser conhecidas como *Consumer’s Bill of Rights*.

De modo geral, várias organizações e grupos de ativistas lutaram em prol de legislação que respeitasse os direitos do consumidor, sobretudo na área da segurança automóvel e qualidade da carne na alimentação humana. Tomaram-se medidas de controlo da radiação na saúde e segurança, lutou-se por água despoluída e o controlo de substâncias tóxicas.

Na presidência de Lyndon B. Johnson, é lançado o programa *The Great Society*, que informa o mundo empresarial de que o governo dos EUA passa a ter a responsabilidade de fornecer ao cidadão um certo grau de estabilidade económica e atividades que desestabilizassem a economia começariam a ser consideradas antiéticas e ilegais.

Keith Davis, William C. Frederick, Joseph W. McGuire e Clarence C. Walton foram os autores que mais contributos trouxeram à formalização do conceito na década de 60. Para Davis (1960) a responsabilidade social refere-se às “decisões e ações dos empresários tomadas por razões, pelo menos parcialmente, para além do interesse direto económico ou técnico, da empresa” (cit. por Carroll, 1999: 271).

Frederick (1960) define que “Responsabilidades Sociais significa que os empresários devem supervisionar a operação de um sistema económico que satisfaça as expectativas do público. Este, por sua vez, significa que os meios de produção da economia devem ser empregues de tal maneira que a produção e a distribuição melhorem na totalidade o bem-estar socioeconómico. Em última análise, responsabilidade social, implica uma postura pública relativamente a recursos económicos e humanos da sociedade e uma vontade de ver que esses recursos são utilizados para grandes fins sociais e não apenas para os interesses estritamente circunscritos de particulares e empresas” (Frederick cit. por Carroll, 1999: 271).

McGuire (1963) assume que “a ideia de responsabilidade social supõe que a empresa não tem apenas obrigações económicas e legais, mas também certas responsabilidades para a sociedade” (cit. por Carroll, 1999: 271).

Segundo Carrol (1999), de todos os conceitos expostos este seria o mais preciso, no sentido em que McGuire define que as obrigações das empresas vão para além das obrigações económicas e legais. Contudo, no momento, McGuire não especificou quais seriam exatamente essas obrigações, nesse sentido, o mesmo enunciou, mais tarde, que uma empresa deve ter interesse na política, no bem-estar da comunidade, na educação, na alegria dos seus trabalhadores, de facto, em todo mundo social à volta da empresa. O negócio deve agir justamente como um cidadão adequado agiria. Este conceito leva-nos, mais tarde, às noções de Ética Empresarial e de Cidadania Empresarial.

Em 1967, Davis reformula o conceito e afirma que “a substância da responsabilidade social surge da preocupação com as consequências éticas dos atos de um indivíduo e em como esses atos podem afetar os interesses dos outros” (cit. por Carroll, 1999: 272).

A terminar a década de 60, Walton (1967), define que a responsabilidade social “reconhece a intimidade das relações entre a empresa e sociedade e percebe que tais relações devem ser mantidas em mente pelos gestores de topo assim como a empresa e outros grupos, de modo, a prosseguir os seus respetivos objetivos” (cit. por Carroll, 1999: 272). Este conceito dá relevância a uma componente essencial, afirmando que RSE inclui um certo grau de voluntariado (Carroll, 1999).

### 1.3.A Década de 70: Um Campo Emergente

A década de 70 é conhecida pela proliferação dos conceitos de RSE (Carroll, 1999). Nas empresas começa a aumentar a preocupação com a imagem pública e à medida que aumenta a pressão social muitas empresas compreenderam que tinham que lidar, de maneira mais direta, com questões éticas (Ferrel *et al.*, 2013).

São cada vez maiores as referências ao desempenho social das empresas. Em 1971, o autor Harold Johnson's apresenta quatro visões de RSE, afirmando que parecendo contraditórias, são formas complementares de ver a mesma realidade:

1. *Conventional wisdom*: que é definida como “Uma empresa socialmente responsável é aquela que equilibra uma multiplicidade de interesses. Em vez de lutar apenas por maiores lucros para seus acionistas, uma empresa responsável também leva em conta os empregados, fornecedores, comerciantes, comunidades locais, e da nação” (Harold Johnson's cit. por Carroll, 1999: 273). Esta visão vai ao encontro da Teoria dos *Stakeholders* (posteriormente desenvolvida), devido à abordagem da multiplicidade de interesses e mencionar vários grupos desses interesses.
2. *Social responsibility*: nesta visão de responsabilidade social, a mesma é vista como a maximização do lucro a longo prazo.
3. *Utility maximization*: a motivação principal da empresa é procurar atingir vários objetivos em vez da maximização dos lucros.
4. *Lexicographic utility theory*: sugere que uma empresa após atingir os seus *targets* de lucro, pode agir como se a RS fosse um importante objetivo, mesmo que não seja.

O ano de 1971 é também marcado com a contribuição do *Committee for Economic Development* (CED) para a criação do conceito de RSE. Afirmando que “mais do que nunca, está a ser pedido

às empresas para assumirem responsabilidades mais amplas na sociedade e para servir um maior conjunto de valores humanos. As empresas, estão a ser convidadas a contribuir para uma maior qualidade de vida americana do que apenas a fornecer bens e serviços. A empresa existe para servir a sociedade e o seu futuro vai depender da qualidade de resposta da administração às novas expectativas do público” (CED cit. por Carrol, 1999: 274-275).

Neste sentido, o CED define um conceito de RSE através de três círculos concêntricos para a definição de RS:

1. *Inner circle*: inclui as responsabilidades básicas para a execução eficiente da função económica (produtos, empregos e crescimento económico).
2. *Intermediate circle*: inclui a responsabilidade de exercer a função económica com a sensibilidade à mudança de valores sociais (conservação ambiental, contratos e relações com os trabalhadores, etc.).
3. *Outer circle*: inclui a responsabilidade de que o negócio deve tornar-se mais abrangente envolvendo a melhoria do ambiente social (pobreza e deterioração urbana).

O CED é composto por empresários e professores, o que leva a que esta definição seja uma visão da mudança social presente entre empresários, a sociedade e o negócio relativamente às questões da responsabilidade social.

Outro conceito importante para a época foi o do autor George Steiner, em 1971, afirmando que “o negócio é, e deve ser fundamentalmente uma instituição económica, mas tem responsabilidades em ajudar a sociedade a alcançar seus objetivos básicos e, portanto, tem responsabilidades sociais. Quanto maior é uma empresa, maiores são essas responsabilidades, mas todas as empresas podem assumir algumas responsabilidades, sem custos e a curto-prazo, bem como o lucro a longo-prazo. Assumir responsabilidades sociais é mais do que uma atitude, na forma como um gestor assume a tomada de decisão, do que, uma grande mudança na economia da tomada de decisão” (Steiner cit. por Carroll, 1999: 275-276).

Steiner foi do conceito à prática, estudando em que circunstâncias pode a RSE ser interpretada e aplicada e apresentando modelos para determinar quais as responsabilidades sociais das empresas (Carroll, 1999).

Em 1973, o autor Keith Davis, apresenta uma nova definição de RSE “Refere-se às considerações da empresa, e na forma de resposta, em questões para além das económicas, técnicas e legais da empresa. É uma obrigação da empresa avaliar durante o processo de tomada de decisão os efeitos das suas decisões no sistema social externo, de modo a atingir benefícios sociais de acordo com os tradicionais ganhos que a empresa procura. Isto significa que responsabilidade social começa onde a lei termina. Uma empresa não é socialmente responsável

por cumprir os requerimentos da lei, porque essa ação seria o que qualquer bom cidadão faria.” (Davis cit. por Carroll, 1999: 277).

Neste sentido, Davis exclui as obrigações legais da responsabilidade social, passando as obrigações legais a fazerem parte da Cidadania Empresarial (Carrol, 1999).

O termo Cidadania Empresarial é usado frequentemente para expressar a medida em que as empresas estrategicamente satisfazem as exigências das responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas impostas pelos seus *stakeholders*. A cidadania empresarial tem quatro dimensões inter-relacionadas: o desempenho económico, o cumprimento rigoroso, ações éticas além das exigidas por lei, e contribuições voluntárias que promovem a reputação e o compromisso de todas as partes interessadas com a organização.

O compromisso de uma empresa com a cidadania empresarial indica uma abordagem estratégica no cumprimento das responsabilidades sociais que os *stakeholders* esperam da mesma (Ferrel *et al.*, 2013).

Em 1975, Jules Backman define responsabilidade social como “(...)os objetivos ou os motivos a que as empresas deveriam ter em conta para além do desempenho económico.” (Backman cit. por Carroll, 1999). Exemplos de tais objetivos seriam: o emprego de grupos minoritários, a redução da poluição, a participação em programas para melhorar a comunidade e a melhoria em cuidados de saúde (Carrol, 1999).

No mesmo ano, S. Prakash Sethi, menciona que o comportamento das empresas era caracterizado por um modelo de três fases, que poderiam ser chamadas de obrigação social, responsabilidade social e a capacidade de resposta social (Carroll, 1999):

1. *Social obligation*: é o comportamento empresarial em resposta às forças de mercado, os critérios são apenas económicos e legais.
2. *Social responsibility*: esta fase leva o comportamento empresarial a ir além da obrigação social; o comportamento das empresas deve ser congruente com as normas, valores e expectativas de desempenho social prevaletentes.
3. *Social responsiveness*: é a capacidade de resposta das empresas às necessidades sociais. Esta é uma fase antecipatória e preventiva.

Ainda no mesmo ano, os autores Preston e Post (1975), criam um novo termo: Responsabilidade Pública. O princípio da Responsabilidade Pública reside na responsabilidade de gestão não ser ilimitada, como no conceito de responsabilidade social, mas ser especificamente definida no envolvimento das áreas em termos primários e secundários. Os autores preferem a palavra “público” em vez de “social”, no sentido, de salientar a importância do processo de políticas

públicas, em vez da opinião individual, como a fonte de objetivos e critérios de avaliação (Carroll, 1999).

No ano seguinte, o autor H. Gordon Fitch, define a RSE como uma resolução de problemas, afirmando que a “responsabilidade social das empresas é definida como uma séria tentativa de resolver os problemas sociais causados no todo ou em parte, pela própria empresa” (Fitch cit, por Carroll, 1999).

Com o terminar da década, em 1979, deparamo-nos com um novo conceito, proposto pelo autor Archie B. Carroll. No artigo *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. Carroll (1979) define que “a responsabilidade social da empresa engloba a parte económica, legal, ética e as expectativas discricionárias” (Carroll 1979: 500). Este conceito seria chamado de *four-part definition*. A componente económica contemplava produzir bens e serviços, e vendê-los, de modo a obter lucro. Relativamente à componente legal, a sociedade espera que a empresa cumpra a lei. No que respeita às outras duas componentes, estas representam o que está para além da lei. A componente ética são os comportamentos que a sociedade deseja que uma empresa siga. Por último, a componente discricionária assume um papel voluntário dentro da empresa, é uma escolha individual dos gestores ou da empresa participar em atividades de voluntariado, filantropia ou formações para os trabalhadores.

No final da década de 70, assiste-se a uma consciencialização de importantes questões éticas. Questiona-se o suborno, a publicidade enganosa, a conspiração de preços, a segurança dos produtos e a degradação do meio ambiente (Ferrel *et al.*, 2013).

A ética empresarial tornou-se uma expressão comum e vários professores universitários procuravam identificar questões éticas e descrever como os empresários poderiam agir em determinadas situações.

#### **1.4.A Década de 80: A Consolidação**

A década de 80 deu lugar a uma maior pesquisa do conceito de RSE e à fragmentação na escrita sobre conceitos alternativos, como por exemplo: Capacidade de Resposta Social das Empresas, Desempenho Social das Empresas, Ética Empresarial e a Teoria dos *Stakeholders* (Carroll, 1999). São lançados vários cursos de ética empresarial nas Universidades Americanas e são promovidos vários seminários, conferências e publicações. Empresas como a General Motors e Caterpillar Inc. criam comissões de ética e política social (Ferrel *et al.*, 2013).

Em 1980, surge na discussão sobre o conceito de RSE uma interessante perspetiva de Thomas M. Jones: “responsabilidade social empresarial é a noção de que a empresa tem uma obrigação

para os grupos constituintes na sociedade que não os acionistas e para além do previsto na lei e do contrato. Duas facetas desta definição seriam cruciais. Em primeiro lugar, a obrigação deve ser voluntária; o comportamento influenciado por forças coercivas da lei ou do contrato não é considerado voluntário. Em segundo lugar, a obrigação é ampla, estendendo-se para além do dever tradicional para com os acionistas a outros grupos sociais, como clientes, fornecedores, empregados e comunidades vizinhas” (Jones cit. por Carroll, 1999: 284).

Segundo Carroll (1999), a maior contribuição de Thomas M. Jones para o estudo foi o autor posicionar a RSE como um processo. Ilustrando como uma empresa deve envolver a RSE no processo de tomada de decisão.

Em 1983, Carroll revê a sua primeira definição de RSE, alterando a componente discricionária para voluntária ou filantrópica, pois estas seriam as áreas de onde surgiam os melhores exemplos de atividades discricionárias da empresa. “RSE é composta por quatro partes: económica, legal, ética, voluntária ou filantrópica” (Carroll, 1999: 286).

Surge em 1984, o termo *Stakeholder*, popularizado pelo autor Edward R. Freeman, no artigo *Strategic Management: A stakeholder approach*, definindo o mesmo como “um indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma empresa” (Freeman cit. Figueira e Dias, 2011, p. 61).

Segundo Figueira e Dias (2011), o grande sentido da Teoria dos *Stakeholders* seria que uma empresa não é apenas responsável perante os acionistas e proprietários, mas também perante os seus empregados, consumidores, fornecedores ou outro qualquer indivíduo que seja necessário ou que possa influenciar o desenvolvimento e o êxito da organização.

Peter Drucker, no mesmo ano, propôs um novo significado para o conceito de RSE onde explorava a responsabilidade social como uma oportunidade de negócio (Carroll, 1999).

Em 1987, Edwin M. Epstein, afirma que a Responsabilidade Social, a Capacidade de Resposta Social das Empresas e a Ética Empresarial são conceitos estreitamente relacionados, sobrepondo, até temas e preocupações.

Neste sentido, Epstein (1987) definiu capacidade de resposta social empresarial e ética empresarial, posteriormente, ligou os dois conceitos, definindo-os como processo de política social das empresas. O processo de política social das empresas é a institucionalização dentro das organizações segundo três elementos: responsabilidade social, a capacidade de resposta social das empresas e a ética empresarial (Epstein cit. por Carroll, 1999).

Nesta década de 1980 foi lançada a *Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct*, com o objetivo de orientar e apoiar as empresas na sua conduta ética (Ferrel *et al.*, 2013).

Em 1987, é publicado pela Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento o *Relatório de Brundtland*, também intitulado como *O nosso futuro comum*, este documento, apresentava um novo conceito, intitulado de desenvolvimento sustentável.

“O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades. Contém em si dois conceitos-chave:

1. O conceito de "necessidades", em particular as necessidades essenciais dos pobres no mundo, aos quais deve ser dada prioridade absoluta;
2. E a ideia de limitações impostas pelo estado da tecnologia e da organização social sobre a capacidade do ambiente para satisfazer as necessidades presentes e futuras” (Brundtland Report, 1987: 41).

A proliferação do conceito, de facto, ajudou a moldar a atitude da comunidade internacional no que respeitava o desenvolvimento económico, social e ambiental.

Por outro lado, nos EUA, durante o governo de Reagan e Bush, devido à crença de que a autorregulamentação das empresas era de interesse público, foram suspensas muitas tarifas e barreiras comerciais e as empresas diversificavam os seus investimentos numa atmosfera cada vez mais global (Ferrel *et al.*, 2013).

### **1.5.A Década de 90: A Institucionalização da Ética nos Negócios**

Em 1990, o governo de Clinton, ainda que a favor da autorregulamentação e o livre comércio, tomou a primeira iniciativa para tratar questões relacionadas com a saúde, como, por exemplo, no que respeitava ao consumo de tabaco por adolescentes. O mesmo restringiu a publicidade nos cigarros, a proibição da sua venda automática e o fim do uso de logotipos de marcas em eventos desportivos (Ferrel *et al.*, 2013).

Em 1991, aprovadas pelo Congresso Americano, são lançadas as *Federal Sentencing Guidelines for Organizations* (FSGO). Estas orientações conduziram a um tom de observância para o cumprimento dos programas de ética empresarial nos anos 90, transformando em lei incentivos para que as empresas tomassem medidas com vista a prevenir condutas condenáveis. Para além disso, as empresas, a fim de evitar graves penalidades, deveriam desenvolver os seus valores empresariais, criar o seu próprio código de ética e combater no sentido de prevenir uma má conduta (Ferrel *et al.*, 2013).



Na década de 90 o conceito de RSE serviu, acima de tudo, como ponto de partida para o desenvolvimento de outros conceitos, tais como, *Performance Social das Empresas*, Teoria dos *Stakeholders*, Ética Empresarial e Cidadania Empresarial (Carroll, 1999).

Em 1991, Donna J. Wood revisitou o modelo de *Performance Social das Empresas* (PSE) e Wood reformulou o conceito com base no modelo das três dimensões de Carroll (princípios, processos e políticas) e no modelo de Wartick e Cochran. Em primeiro lugar Wood (1991), determinou que o conceito de RSE do modelo das quatro dimensões defendido por Carroll (económico, legal, ético e discricionário) se relacionava com a legitimidade social (a nível institucional), a responsabilidade pública (a nível da organização) e a gestão discricionária (a nível individual). Em segundo lugar, identificou os processos de capacidade de resposta social da empresa, que foram além do conceito definido por Carroll, onde defendia quatro categorias: reativa, defensiva, acomodativa e proactiva. Mais tarde Wartick e Cochran reformularam estas categorias como políticas, relacionando-as com a Avaliação Ambiental, a Gestão dos *Stakeholders* e a Gestão de Problemas. Por último, retirando a categoria de políticas elaborado por Wartick e Cochran, Wood (1991) cria um novo objeto de interesse: os resultados e/ ou a *performance* do comportamento empresarial. (Carroll, 1999).

No mesmo ano, Carroll revisita o seu conceito que RSE, que já tinha sido alvo de alterações, substituindo a componente discricionária pela filantrópicas, afirmando:

“Para a RSE ser aceite por um empresário consciencioso, a mesma ser enquadrada para que toda a gama de responsabilidades do negócio seja abrangida. Foi aqui sugerido que quatro tipos de responsabilidades sociais constituem a responsabilidade social das empresas no total: económica, legal, ética e filantrópica. Para além disso, estas quatro categorias ou componentes de responsabilidade social das empresas, de certa forma, sempre existiram, mas tem sido nos últimos anos que as funções éticas e filantrópicas têm tomado um lugar significativo” (Carroll, 1999: 289).

Numa tentativa de representação gráfica do conceito, Carroll cria o Modelo Piramidal de RSE, colocando a componente económica na base da pirâmide, seguindo-se a legal, a ética e a filantrópica. Deixando claro que a empresa não deveria cumprir a mesma de forma sequencial, mas sim integrando e abrangendo todas as componentes ao mesmo tempo. Relacionado, ainda, o conceito popularizado por Edward Freeman (1984) que personalizava as responsabilidades sociais, definindo os grupos de pessoas específicos que deviam considerar a RSE como orientação e atividade de negócio. Neste sentido, a Teoria dos *Stakeholders* definia “nomes e caras” às pessoas que seriam as mais importantes e que teriam uma maior capacidade de resposta nos negócios (Carroll, 1999).

A consciencialização internacional acerca da responsabilidade que as organizações têm na transformação e no desenvolvimento dos ambientes onde atuam e na necessidade de estabelecer uma política global e efetiva de desenvolvimento sustentável, ocorre em 1992, na Cimeira do Rio. Desta cimeira surge a denominada *Agenda 21* que consolida os três pilares do desenvolvimento sustentável – social, ambiente e economia. (Santos *et al.*, 2006)

Em 1997, o autor John Elkington, apresenta um novo conceito denominado de *Triple Bottom Line*. Segundo este conceito as empresas deveriam partir de três pontos, no que respeita o negócio e à decisão de investimento, o primeiro seria o lucro da empresa, o segundo seriam os colaboradores e o terceiro seria o ambiente e a sociedade. Neste sentido, as empresas só seriam social e ambientalmente organizações responsáveis quando medissem o seu impacto social e ambiental. Somente desta maneira, as empresas poderiam obter a sustentabilidade nos negócios.

### **1.6.O Século XXI: Um Novo Foco**

No final do século XX, é lançado o Pacto Global pelas Nações Unidas. Kofi Annan, Secretário-Geral da ONU, apelou a que as empresas de todo o mundo assumissem, voluntariamente, uma globalização mais humanitária. O Pacto tem dez princípios universais e é constituído por quatro áreas: direitos humanos, direitos laborais, proteção ambiental e de combate à corrupção (Figueira e Dias, 2011).

Aparentemente a Ética Empresarial estaria a tornar-se mais institucionalizada. Na prática, várias evidências demonstram que poucos foram os empresários que abraçaram uma conduta e códigos de ética. Foi uma era de escândalos financeiros, nomeadamente, na falsificação de relatórios (Ferrel *et al.*, 2013).

Estes abusos aumentaram a procura, tanto política como pública para combater e melhorar os *standards* da ética nos negócios. De modo a combater a falta de confiança nos relatórios financeiros e na ética empresarial, em 2002, o Congresso dos EUA, instituiu o *Sarbanes-Oxley Act*. Esta nova lei tornou a fraude de títulos numa ofensa criminal e aumentou o valor das multas na fraude empresarial (Ferrel *et al.*, 2013).

Por outro lado, segundo Carroll (2010), com o início do milénio o conceito de Cidadania Empresarial torna-se global e a comunidade empresarial começa a ficar fascinada com a noção de Desenvolvimento Sustentável, tornando-se este tema parte integral das discussões de RSE. Neste sentido, realiza-se em 2002, em Joanesburgo, a Cimeira para o Desenvolvimento Sustentável. Assumindo-se a necessidade de passar do discurso à prática e reforçando os três

pilares do desenvolvimento - o desenvolvimento económico, o desenvolvimento social e a proteção ambiental (Nações Unidas cit. por Santos *et al.*, 2006)

A nível Europeu, em 2001, a Comissão Europeia (CE) apresenta o *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. Este documento tinha como missão explorar as experiências existentes, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras e aumentar a transparência na RSE (Santos *et al.*, 2006). Nele se estabelece que “A RSE, é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo. (...) Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados” (CE, 2001: 4).

O conceito proposto definia ainda duas dimensões: a interna (os colaboradores da empresa, relacionando-os com a higiene e segurança no trabalho, o investimento em capital humano e a redução do desperdício e da poluição ambiental) e a externa (a comunidade local, os parceiros, os fornecedores, os consumidores, os direitos humanos e o ambiente) (CE, 2001).

No mesmo ano, proposta pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) surgia uma nova definição, na qual a RSE era encarada como “o compromisso adotado pelas empresas em contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promovem a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, das comunidades locais e da sociedade em geral” (WBCSD cit. por Santos *et al.*, 2006).

No ano de 2003, Mark S. Schwartz e Archie B. Carroll, no do artigo *Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach* apresentam um novo conceito de RSE, propondo *O Modelo de Três Domínios*, representado por um diagrama de Venn, abrangendo a componente económica, legal e ética. A componente filantrópica ficava, deste modo, dissolvida pelas restantes componentes (Schwartz e Carroll, 2003).

Nos Estados Unidos da América, nos anos de 2004 e 2008 emendas ao FSGO requeriam que governo fosse informado do programa de ética no que respeita ao seu conteúdo, implementação e eficácia. Contudo, em 2008, o sistema financeiro sofreu um colapso devido ao penetrante uso de instrumentos como o *credit default swaps*, dívidas de risco e corrupção financeira (Ferrel *et al.*, 2013).

No meio de uma grande recessão, Barack Obama, assume, em 2009, a presidência dos EUA, conseguindo através da legislação criar um estímulo para a recuperação. O Congresso aprovou legislação no que concerne à prestação de contas de cartões de crédito, ao pagamento indevido

relacionado com agências federais, fraude, desperdício e segurança alimentar (Ferrel *et al.*, 2013).

De modo, a tornar a indústria financeira mais ética e responsável foi criado o *Dodd-Frank Act*, tornando-se a legislação financeira mais abrangente desde o *Sarbanes-Oxley* (Ferrel *et al.*, 2013).

Surge em 2010 a ISO 26000, como a primeira normativa internacional para a RSE. Um dos pontos de partida desta norma seria que a responsabilidade social não seria somente empresarial, mas de todas as organizações e indivíduos. O seu principal objetivo seria tornar perceptível o significado de RS e como este se poderia relacionar em todo o tipo de organizações. Composto por várias diretrizes, relacionadas com o meio ambiente, os direitos humanos, os direitos dos consumidores, a contribuição para o desenvolvimento sustentável, a ISO 26000, é baseada num guia de aplicação voluntária, não constituindo uma norma de certificação (Figueira e Dias, 2011).

Na construção deste documento propôs-se uma nova definição para a RS: “Responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de comportamento transparente e ético que:

- Contribua para o desenvolvimento sustentável, para a saúde e o bem-estar da sociedade;
- Leve em consideração as expectativas dos *stakeholders*;
- Esteja em conformidade com a lei e que seja aplicável e consistente com as normas internacionais do comportamento;
- Seja integrado em toda a organização e praticado nos seus relacionamentos” (ISO 26000 cit. por Figueira e Dias, 2011: 74).

Ao incentivar as empresas a incorporar a RS em toda a organização, tendo em conta a responsabilidade por ações, a transparência, o comportamento ético, o respeito pelo interesse dos *stakeholders*, pelo estado de direito, pelas normas internacionais de comportamento e sociedade, pelos direitos humanos, pelo ambiente, pelas práticas trabalhistas, pela operação, pelo consumidor e pela comunidade, esta norma aumentava o tema da importância do desenvolvimento sustentável na agenda mundial.

No ano de 2011 a CE, publicava uma atualização do *Livro Verde*, apresentando a *Estratégia Europeia para a Responsabilidade Social das Empresas para o triénio 2011-2014*, afirmando que a crise económica, com início em 2008, e as suas consequências sociais reduziram a confiança dos consumidores e o seu nível de confiança nos negócios. O objetivo da CE com esta nova estratégia seria focar-se na *performance* ética e social das empresas, renovando os

esforços na promoção das RSE, através da criação de condições favoráveis ao crescimento sustentável, ao comportamento responsável do empresário e a uma empregabilidade geracional a médio e longo prazo (CE, 2011).

A Comissão propôs uma nova definição de SER, defendendo que seria “responsabilidade das empresas os seus impactos na sociedade. O respeito pela legislação aplicável, e por acordos coletivos entre os parceiros sociais, seria um pré-requisito para atingir essa responsabilidade” (CE, 2011: 6). Neste sentido, de modo a alcançar em pleno a responsabilidade social, as empresas deveriam adotar um processo de integração social, ambiental, ético, de direitos humanos e de preocupações dos consumidores, nas suas operações e na sua estratégia principal e criar uma estreita colaboração com as partes interessadas, com o objetivo de:

- Maximizar a criação de valor partilhado com os seus proprietários, acionistas, outras partes interessadas e para a sociedade em geral;
- Identificar, prevenir e mitigar os seus possíveis impactos adversos.

Neste documento a CE (2011) apresentava 7 compromissos que visava implementar até 2014, nomeadamente:

1. Reforçar a visibilidade da RSE e a divulgação de boas práticas;
2. Melhorar e acompanhar os níveis de confiança nos negócios;
3. Aumentar a recompensa do mercado para a RSE;
4. Melhorar a divulgação de informações sociais e ambientais da empresa;
5. Integrar a RSE na educação, formação e investigação;
6. Salientar a importância das políticas nacionais de RSE;
7. Melhorar o alinhamento das abordagens europeias e globais de RSE.

Os resultados do cumprimento destes compromissos são apresentados no *Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union - Compendium 2014*, no qual verificamos que apenas quinze países da União Europeia tinham, efetivamente, em prática um plano de ação nacional em matéria de RSE.

Por outro lado, esta evolução de conceitos poderia estar organizada através de outra perspetiva como fazem os autores Garriga e Melé, no artigo *Corporate social responsibility theories: mapping the territory* (2004) através das Teorias Instrumentais, Políticas, Integrativas e Éticas. Para terminar, podemos concluir que ao longo do século XX foram várias as definições criadas sobre RSE, algumas de figura meramente económica, lucrativa e legal, noutras a sociedade e a comunidade local ganhavam uma maior relevância, e onde todas as partes interessadas numa empresa se faziam ouvir. Passando pela pertinência do voluntariado e da filantropia numa organização até à importância do desenvolvimento sustentável e de uma gestão integrada.

## Responsabilidade Social em Hotelaria

Na Tabela 1, sintetizam-se os principais problemas que conduziram à evolução do conceito de ética e responsabilidade social desde os anos 60 até à atualidade.

*Tabela 1. Cronograma de preocupações éticas e socialmente responsáveis*

<b>1960</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>2000</b>
Problemas Ambientais	Emprego de militares	Subornos e práticas de contratação ilegais	Condições de trabalho inseguras	Cibercrime
Problemas de direitos civis	Problemas de direitos humanos	Tráfico de influências	Aumento da responsabilidade das empresas por danos pessoais	Má conduta financeira
Aumento da tensão entre empregado-empregador	Esconder em vez de resolver problemas	Publicidade enganosa	Má gestão financeira e fraude	Problemas globais e segurança de produtos chineses
Alteração da ética no trabalho	Consumidores desfavorecidos	Fraude fiscal	Má conduta de ética organizacional	Sustentabilidade
Aumento do uso de drogas	Problemas de transparência			Roubo de propriedade intelectual

(Fonte: Ferrel *et al.*, 2013)

## 2. As Dimensões da Responsabilidade Social

Da revisão de conceitos realizada no Capítulo 1 deduzem-se as várias dimensões que podem compor a RSE. Para alguns autores a RSE seria exclusivamente a obtenção de lucro, portanto a dimensão económica, para outros seria ir além do lucro ou realizar atividades voluntárias. Neste capítulo iremos abordar as dimensões da RS (económica, legal, ética e filantrópica), desenvolvidas por Archie B. Carrol e também defendidas por O. C. Ferrel e iremos analisar as dimensões internas e externas do *Livro Verde*, da Comissão Europeia.

### 2.1. Dimensões económicas, legais, éticas e filantrópicas

Conforme foi referido no capítulo anterior, a noção de RS de Carroll (1979), inteiramente dedicada às obrigações que uma organização tinha para com a sociedade, deveria integrar as componentes económica, legal, ética e discricionária. Com o objetivo de criar uma imagem visual do conceito, Carroll elabora a figura abaixo (Figura 1), em que as proporções de cada componente sugerem a importância de cada componente da RS.

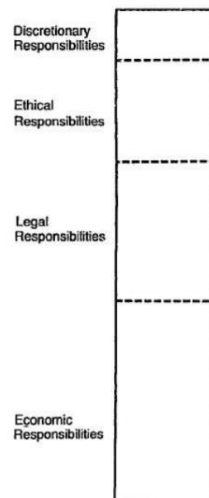


Figura 1. As categorias da responsabilidade social das empresas

Carroll (1979) afirmava que as responsabilidades económicas seriam a responsabilidade de produzir bens e serviços necessários à sociedade e obter lucro através da venda dos mesmos. As responsabilidades legais seriam as leis e a regulamentação que qualquer empresa deveria cumprir e por onde se deveria reger na sua operação. As responsabilidades éticas seriam os comportamentos e atividades adicionais que não estando abrangidos pela lei seriam comportamentos esperados por uma empresa pela sociedade. As responsabilidades

discricionárias seriam uma responsabilidade meramente voluntária e a decisão de as assumir seria um desejo da empresa em integrar uma vertente mais social, não eram obrigatórias nem de ação legal, alguns exemplos destas ações voluntárias seriam: ações de filantropia, programas internos contra abusos de substâncias ilícitas, ações de formação e infantários para os filhos de mães trabalhadoras. Carroll defendia que estas ações seriam aquelas que a sociedade esperava da empresa.

Em 1983, Carroll revia a sua primeira definição de RSE, alterando as responsabilidades discricionárias para voluntárias ou filantrópicas, pois era destas que áreas vinham os melhores exemplos da componente discricionária, alterando também o esquema visual para uma pirâmide (Figura 2).

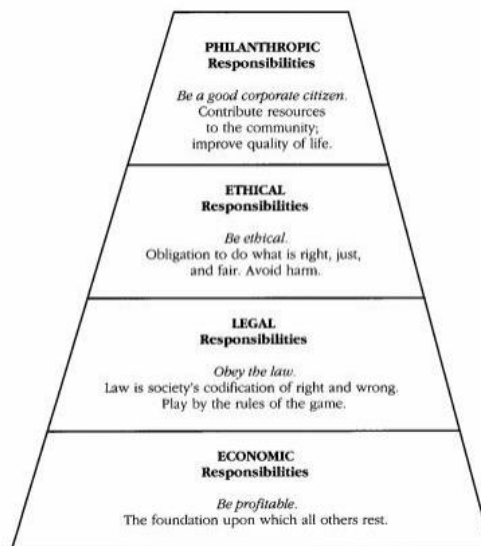


Figura 2. A pirâmide de responsabilidade social das empresas

Contudo, o facto de a Pirâmide sugerir que a responsabilidade filantrópica seria o estado mais alto e avançado do desenvolvimento da moral de uma empresa e que deveria ser atingido pelas mesmas, para além de não ser possível capturar totalmente a sobreposição das componentes, leva Mark S. Schwartz e Archie B. Carroll, em 2003, a apresentarem um novo modelo de RSE, propondo O Modelo de Três Domínios (Figura 3). Este modelo, representado por um diagrama de Venn, era composto por três grandes componentes (a económica, a legal e a ética), ficando a componente filantrópica dissolvida pelas restantes partes.



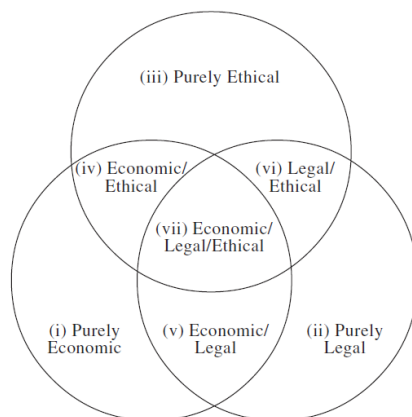


Figura 3. Modelo dos três domínios da responsabilidade social das empresas

Segundo Schwartz e Carrol (2003), uma das principais características deste modelo seria a sobreposição dos três domínios (económicos, legal e ética), resultando a criação de sete categorias em que a RS podia ser conceptualizada, analisada e ilustrada. A sobreposição ideal estaria no centro do modelo, onde as responsabilidades económicas, legais e éticas seriam simultaneamente satisfeitas.

A categoria *i) purely economic*, engloba atividades de natureza puramente económicas, devendo existir um benefício económico direto ou indireto, serem ilegais ou colaborarem passivamente com a lei e serem consideradas amorais ou antiéticas. A categoria *ii) purely legal*, correspondem a ações que não são consideradas éticas e não têm benefícios económicos diretos ou indiretos. A atividade ser realizar-se devido ao sistema legal. A categoria *iii) purely ethical*, engloba todas as atividades que não têm benefícios económicos diretos ou indiretos e que não têm implicações legais. Estas atividades devem ser realizadas baseada num princípio moral. Atividades de filantropia que não são baseadas em interesses económicos. Na categoria *iv) economic /ethical*, a atividade empresarial não é baseada em considerações legais, mas sim em ser simultaneamente ética e económica. Esta categoria inclui muitas atividades motivadas pela máxima "boas práticas éticas, são bons negócios". Para ser considerada ética, a empresa deve ir além do egoísta racional e as suas preocupações basearem-se em princípios convencionalistas, consequencialistas ou deontológicos. Todas as atividades desta categoria integram o cumprimento passivo com a lei, porque, de outro modo, todas as atividades ilegais seriam consideradas antiéticas. A categoria *v) economic/legal*, engloba as poucas atividades em que as empresas se envolvem que quando económicas e legais, são consideradas antiéticas. As atividades que se baseiam numa preocupação legal são consideradas na maior parte das vezes éticas. Na categoria *vi) legal/ethical*, determinadas atividades ocorrem, não por causa de algum benefício económico direto, mas porque são legais e éticas. Atividades que são tanto legais

como éticas, fornecem benefícios muitas vezes económicos indirectos. A última categoria a *vii) economic/legal/ethical*, engloba os três princípios. É neste segmento que segundo Schwartz e Carrol (2003), as empresas devem procurar trabalhar.

## 2.2. Dimensões interna e externa

Em 2001, o *Livro Verde* apresentava duas dimensões para a RSE: a dimensão interna e a externa. Sendo que a dimensão interna estava relacionada com os trabalhadores, no investimento em capital humano, com a saúde e segurança, na gestão da mudança e na gestão dos impactos ambientais e dos recursos naturais. A dimensão externa com a comunidade local, parceiros, fornecedores, clientes, autoridades públicas e as Organizações Não Governamentais (ONG).

Podemos enumerar dentro da dimensão interna alguns exemplos ilustrativos (Tabela 2) de qual seria o caminho entre o cumprimento dos princípios de RS e a obtenção de resultados competitivos e produtivos favoráveis (Rego, 2003):

Tabela 2. Exemplos ilustrativos da dimensão interna da RS contemplada no Livro Verde

<b>Gestão de recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem ao longo da vida</li> <li>• Melhor informação dentro das empresas</li> <li>• Melhor equilíbrio entre a vida profissional, familiar e tempos livres</li> <li>• Maior diversidade de recursos humanos</li> <li>• Igualdade remuneratória e de carreira para homens e mulheres</li> </ul>
<b>Saúde e segurança no trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de critérios de saúde e segurança na escolha de fornecedores e contratantes</li> <li>• Produtos mais seguros, ergonómicos, e “amigos da saúde”</li> <li>• Inclusão de critérios de saúde e segurança nos programas de certificação</li> </ul>
<b>Adaptação à mudança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar os interesses das partes interessadas nos processos de reestruturação, despedimentos, fusões ou aquisições</li> <li>• Adoção de medidas preventivas e de estratégias alternativas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos</li> <li>• Conjugação de esforços com as autoridades públicas, a empresa e os representantes dos trabalhadores</li> <li>• Adoção, pelas empresas, de medidas destinadas a garantir a capacidade de inserção profissional dos colaboradores</li> <li>• Envolvimentos das empresas em parcerias locais de emprego ou inclusão social</li> </ul>
<b>Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução da exploração de recursos, de emissões poluentes, da exploração de resíduos e da despesa energética</li> <li>• Adoção, pelas empresas, de um sistema de eco gestão e de auditoria que promovam a melhoria continua do desempenho em termos ecológicos</li> </ul>

(Fonte: Rego, 2003)

Igualmente a dimensão externa possui vários exemplos ilustrativos (Tabela 3):

*Tabela 3. Exemplos ilustrativos da dimensão externa da RS contemplada no Livro Verde*

<b>Comunidades locais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupações com o ruído, a luz, a poluição das águas, as emissões aéreas, a contaminação do solo, os problemas inerentes ao transporte e à eliminação de resíduos</li> <li>• Apoio de ações de promoção ambiental</li> <li>• Recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social</li> <li>• Patrocínio de eventos culturais e desportivos</li> <li>• Donativos para ações de caridade</li> <li>• Respeito pelas tradições locais</li> <li>• Investimento, pelas instituições financeiras, em áreas economicamente desfavorecidas</li> </ul>
<b>Parceiros comerciais, fornecedores, consumidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias para a prática de preços e termos equitativos e para a entrega fiável e de qualidade</li> <li>• Fornecimento – de modo ético, eficiente, ecológico, seguro e fiável – de produtos e serviços que os consumidores desejam e necessitam</li> <li>• Facultar produtos passíveis de utilização por consumidores portadores de deficiência</li> </ul>
<b>Direitos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de códigos de conduta abrangendo a observância de valores fundamentais</li> <li>• Seleção de parceiros e fornecedores que cumpram normas de respeito pelos direitos humanos</li> <li>• Resistência ativa e passiva à corrupção</li> <li>• Cumprimento de critérios de direitos humanos mesmo em países de acolhimento onde tais princípios não imperam</li> <li>• Ações de combate à pobreza infantil</li> </ul>
<b>Preocupações ambientais globais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adesão a normas e convenções de alcance transfronteiriço</li> <li>• Orientação para o bom desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção</li> <li>• Respeito pelos critérios ambientais mesmo em países onde eles não estão abrangidos</li> </ul>

(Fonte: Rego, 2003)

Tal como afirmado por Rego *et al.* (2003), o *Livro Verde* para além de dar exemplos específicos de ações concretas para uma gestão socialmente responsável, alinhava diversos meios orientados para uma abordagem integrada de RSE com o propósito na necessidade de transpor os princípios para a gestão corrente das empresas. Sublinhando que “(...) não é suficiente que as empresas reconheçam a RSE – é igualmente necessário traduzir esse reconhecimento em ações práticas” (Rego *et al.*, 2003: 25).

### 3. Os Programas de Ética Empresarial e os Códigos de Ética

No primeiro Capítulo, vimos que a Ética Empresarial pode ser definida como um “conjunto de princípios, valores e *standards* que guiam o comportamento do empresário no mundo dos negócios” (Ferrel *et al.*, 2013: 7).

Do ponto de vista da empresa, quais são, então as motivações para a criação de um programa de ética numa organização?

Segundo Moreira (1999), existem várias motivações para a sua criação e desenvolvimento:

1. A necessidade da empresa em responder à nobre função de ajudar ao desenvolvimento humano e profissional dos seus colaboradores;
2. Qualquer empresa que queira ter bons profissionais não pode prescindir do desenvolvimento ético dos mesmos;
3. Imperativos legais ou a autorregulação, de modo a evitar a pressão da opinião pública;
4. A credibilidade da empresa, de modo a criar uma imagem de responsabilidade, seriedade e excelência junto dos clientes;
5. O caráter punitivo com o objetivo de evitar atuações fraudulentas ou condutas indesejáveis por partes dos membros da organização;
6. Procura pela identidade empresarial, reforçando a cultura da empresa;

Para Rego *et al.* (2003) existem ainda outras razões, tais como:

7. A diferenciação da empresa no mercado;
8. A redução dos prémios de seguros;
9. A manutenção dos padrões de qualidade.

Neste sentido, um programa de Ética Empresarial é uma vantagem e uma oportunidade. Ao promover uma cultura ética, as empresas desenvolvem um programa, estabelecendo, comunicando e monitorizando os valores éticos e os requerimentos legais, que caracterizam a história, a cultura, a operação e o ambiente da empresa (Ferrel *et al.*, 2013).

Segundo Ferrel *et al.* (2013), a maioria das empresas inicia um programa de ética com a criação e desenvolvimento de um código de conduta ou um código de ética. Um código de conduta é aquilo que a organização espera dos seus empregados, tal como a pontualidade e a assiduidade. Um código de ética é uma declaração de princípios e valores de uma organização, são os objetivos de caráter ético que deseja atingir para com os seus fornecedores, empregados, clientes, comunidade local e todas as partes interessadas (Moreira, 1999).

Os códigos de ética, por norma, contêm seis princípios base: confiabilidade, respeito, responsabilidade, justiça, preocupação e cidadania (Schwartz cit. por Ferrel *et al.*, 2013).

Existe, ainda, outro de tipo de documento que uma empresa pode redigir: uma declaração de valores. A mesma serve o público em geral e é redigida através de recomendações de todos os *stakeholders* (Ferrel *et al.*, 2013).

O fenómeno da criação de programas de ética tornou-se uma moda, inclusivamente empresas sem preocupações éticas começaram a sentir-se atraídas pela criação de códigos de ética, transformando-os num veículo para a melhoria da sua reputação e imagem (Rego *et al.*, 2006). Contudo, não existe um padrão mundial que possa ser aplicado num programa de ética empresarial, a maioria das empresas desenvolve códigos, constrói valores e políticas, de modo a fornecer um guia para uma boa conduta nos negócios. Além do mais ter um código de ética não significa que sejam resolvidos todos os dilemas e problemas éticos com que uma empresa se pode deparar. De facto, a maioria das empresas que recentemente experienciou problemas éticos e legais, possuía um programa e um código de ética. O problema que se coloca é que gestores de topo não integraram os códigos e os valores na cultura da empresa. Quando os líderes da empresa falham em promover a visão e o suporte necessários para uma conduta ética, os programas falham e não são eficazes (Ferrel *et al.*, 2013).

### **3.1. Atualmente, qual o tipo de conteúdo mencionado nos códigos de ética?**

No capítulo anterior mencionava-se que não existia um padrão *standard* mundial para o desenvolvimento de um programa de ética, igualmente na conceção de um código de ética, o seu conteúdo pode ir ao encontro de diferentes abordagens.

O tipo de abordagem varia consoante a visão e a filosofia da empresa, alguns códigos refletem uma perspetiva mais inspiradora e expõem princípios, outros são mais prescritivos (Rego *et al.*, 2006).

Podemos considerar uma perspetiva que aborda três tipos (Bondy cit. por Rego *et al.*, 2006):

1. Punitivos: refletem temas relacionados com sanções. Podemos encontrar expressões como “deve”, “requer-se”, “não é permitido”, assumindo uma natureza quase legal.
2. Orientados para Princípios: são mais genéricos e declarativos, fundamentados na intenção de enveredar por ações socialmente responsáveis e éticas perante os seus *stakeholders*.
3. Orientados para o Comprometimento: com um carácter mais específico e focalizado. Também fundamentos na intenção de enveredar por ações de responsabilidade social e

ética, enunciado as medidas a tomar, de modo a implementar as suas intenções e princípios.

### **3.2. Quais as vantagens e limitações dos códigos de ética?**

O facto de a empresa possuir um código de ética, não obriga diretamente a que a empresa e os seus colaboradores e parceiros atuem eticamente. Não obstante, possuir um código de ética pode influenciar as boas práticas éticas e podemos enumerar algumas vantagens (Rego *et al.*, 2006):

1. Clarificam o pensamento da gestão da empresa acerca do que é o comportamento ético.
2. Proporcionam inspiração e estímulo aos membros da organização, incentivando a compreensão mútua, a confiança e cooperação dentro da organização.
3. Ajudam os colaboradores a recusar o cumprimento de orientações não éticas, evitando práticas que, a ocorrerem, poderiam criar processos judiciais
4. Contribuem para que os empregados se responsabilizem pelas consequências dos seus comportamentos.
5. Facultam mecanismos disciplinares para sanção de infrações.
6. Contribuem para difundir, nas escolas e na sociedade, um ambiente educativo de práticas éticas.
7. Promovem a boa condução dos negócios e a confiança entre vários agentes do mundo empresarial e económico.
8. Incrementam a reputação das empresas e dos seus colaboradores.

Por outro lado, segundo Rego *et al.* (2006), as limitações e problemas decorrentes de um código de ética, são também consideráveis:

1. Um código de ética com uma excessiva especificação pode gerar rigidez, no que respeita à aplicabilidade do mesmo em situações concretas não previstas.
2. Não existe um consenso sobre se o código deve privilegiar o conteúdo positivo (“o que deve ser feito”) ou o negativo (“o que é proibido”).
3. A existência de um código não garante que se tomem ações éticas.
4. As mudanças políticas, sociais, tecnológicas e económicas geram, por vezes, uma rápida desatualização das normas e regras, perdendo o código pertinência e validade.
5. Pode ocorrer um conflito entre normas.
6. Algumas empresas só criam um código quando algo grave aconteceu e danifica a reputação da empresa.

7. Pode criar um ambiente organizacional cínico, pois o código é encarado de como as coisas deveriam ser feitas em oposição ao modo de como são realmente feitas.
8. As empresas que voluntariamente cumprem os códigos podem sentir que perdem poder competitivo perante as organizações que violam princípios éticos.
9. Se o código não é adotado e aplicado pelos líderes e pela organização, existe um risco de se tornar esquecido.
10. A real aplicação dos códigos está fortemente condicionada pelos valores e pelo estágio de desenvolvimento da moral dos seus colaboradores e líderes.

Em conclusão, os códigos podem ser fundamentais na promoção de um comportamento ético dentro de uma empresa, mas não podem ser encarados como capazes de resolver todos os problemas éticos. Os mesmos devem ser vistos como o início de um programa de ética na organização promovendo melhores práticas éticas no quotidiano dos trabalhadores.

### **3.3. Quais os conteúdos desejáveis para a construção e eficácia de um código de ética?**

No início deste Capítulo mencionava-se que os códigos de ética, por norma, contêm seis princípios base: confiabilidade, respeito, responsabilidade, justiça, preocupação e cidadania (Schwartz cit. por Ferrel *et al.*, 2013).

Estes princípios servem como padrões morais universais e devem ser aplicados à generalidade das organizações, independentemente das crenças culturais ou das convicções religiosas (Rego, 2006).

Segundo Rego *et al.* (2006), existem quatro fases de desenvolvimento de conteúdo de um código de ética:

1. Conteúdo:
  - a. Os seis padrões morais devem estar explicados;
  - b. Devem existir argumentos que elucidem as pessoas das razões pelas quais os enunciados éticos foram incluídos;
  - c. Devem estar claras as consequências do incumprimento do código;
  - d. O texto deve ser claro, simples e conciso;
  - e. Deve conter os objetivos alcançáveis e realizáveis;
  - f. Deve ajustar-se à realidade organizacional;

2. Criação / Elaboração:
  - g. Oportunidade de todos os colaboradores e *stakeholders* participarem na elaboração do código;
3. Implementação:
  - h. O código de ética da empresa deve estar à disposição de todos os colaboradores;
  - i. A empresa deve facultar informação suficiente para que não restem dúvidas interpretativas;
  - j. Os líderes devem apoiar e atuar conforme o código;
  - k. O código deve ser comunicado aos *stakeholders*;
  - l. A razão da existência de um código de ética não deve ser o lucro;
4. Aplicação:
  - m. Os empregados devem comunicar violações ao código e devem existir mecanismos de proteção aos denunciantes;
  - n. É necessário garantir o direito à privacidade e à justiça dos acusados, durante o processo disciplinar;
  - o. Primar pela imparcialidade, no que respeita à posição hierárquica;
  - p. É crucial que a empresa monitorize a aplicação do código, de modo a reforçar a eficácia do documento, incluindo proceder a alterações e atualizações, de modo a adaptar o documento à realidade.

Para além do conteúdo, a eficácia dos códigos de ética engloba três componentes: os empregados e gestores atuam de um modo que é considerado ético pela empresa; não existe nenhuma desobediência ao código; o comportamento de obediência às regras presentes no mesmo deve-se, pelo menos parcialmente, à sua existência do código (Schwartz cit. por Rego *et al.*, 2006).



#### 4. O Início da Responsabilidade Social das Empresas em Portugal

Em Portugal, a RSE surge maioritariamente no início do século XXI, no contexto de acordos estabelecidos mundialmente e perante as estratégias definidas para a União Europeia (Santos *et al.*, 2006).

Contudo, podemos afirmar que os antecedentes históricos da ação social em Portugal estão interligados com a Igreja Católica, no século XV, quando foram fundadas as primeiras Santas Casas da Misericórdia e os empresários faziam donativos pontuais em ajuda aos enfermos e pobres (Costa *et al.*, 2011).

Em 1935, a criação da Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho (FNAT) financiada pelo Estado, tinha o objetivo de assegurar no tempo livre dos trabalhadores um desenvolvimento físico e a elevação do seu nível intelectual e moral, mediante a criação de colónias de férias e excursões (Figueira e Dias, 2011).

Em 1974, a FNAT, deu origem ao Instituto Nacional para Aproveitamento dos Tempos Livres (INATEL), que se afirma, atualmente como uma Fundação prestadora de serviços sociais, nas áreas do turismo social e sénior, do termalismo, da organização dos tempos livres, da cultura e do desporto, com profundas preocupações de humanismo e de qualidade (Figueira e Dias, 2011).

Outro acontecimento de se fazer notar no que respeita à trajetória de Portugal na estratégia de RSE e o envolvimento do Estado, ocorre em 1986, quando a ação social passou a ser incentivada, através da Lei do Mecenato Cultural, onde estavam representados um conjunto de benefícios fiscais para as empresas e particulares que contribuíssem para instituições ou atividades de interesse cultural. Em 1999, a Lei foi alargada a outros setores, tais como, as áreas sociais, culturais, ambientais, científicas ou tecnológicas, desportivas e educacionais (Costa *et al.*, 2011).

Segundo Costa *et al.* (2011), apesar do assinalável desenvolvimento a nível da investigação e divulgação sobre o tema da RSE, continua a faltar uma definição “institucional” de enquadramento deste tema. Foram adotadas definições de organismos internacionais, tais como a definição do *Livro Verde* ou da *ISO 26000*, sem nunca se elaborar uma noção própria. Como afirmado por Costa “(...) uma definição institucional promovida por um fórum representativo das várias sensibilidades envolvidas, poderia conduzir a ações concertadas aos mais diferentes níveis de decisão para a promoção e consolidação da RSE no nosso país.” (Costa *et al.*, 2011: 61)

Diferentes eventos para a difusão do tema têm sido promovidos, através de confederações de empresas e entidades da sociedade civil, tais como: os Fóruns RSO da Associação Industrial Portuguesa (AIP) e as Semanas da Ética Empresarial da Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE). Podemos ainda enumerar outras associações: Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE), Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD Portugal) ou a Rede Nacional de Responsabilidade Social (RSO PT), contudo, nenhuma expressa uma definição de RSE.

Um estudo realizado pela empresa de Consultoria em Responsabilidade Social *Sair da Casca*, confirma que “(...) embora se perceçione que a questão da RS está a ganhar relevância nas organizações das políticas e estratégias das grandes empresas, as questões exclusivas relacionadas com esta temática ainda não são assumidas nem abordadas de forma integrada e continuada pelas empresas portuguesas. (...) as medidas tomadas pelo tecido empresarial português têm um carácter pontual e não são partilhadas com os cidadãos (...)” (Sair da Casca cit. por Costa *et al.*, 2011: 195)

Também num estudo desenvolvido por Duarte *et al.* (2010), conclui-se que as ideias mais frequentemente associadas a RSE em Portugal, se referem a questões como o bem-estar da sociedade, o impacto ambiental, o apoio a causas sociais, o cumprimento da lei, o respeito e a preocupação pelos colaboradores ou o desempenho económico.

Neste sentido, podemos afirmar que relativamente à RSE em Portugal, não existe literatura suficiente sobre o seu início e desenvolvimento, contudo, verificamos que muitas foram as iniciativas na criação de associações e programas de divulgação e promoção.

De acordo com Santos *et al.* (2006), em 1998 foi apresentado o Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (PNDES 2000-2006), cujo objetivo foi desenvolver cinco linhas de orientação para o desenvolvimento de um quadro de responsabilidade social num novo modelo de crescimento:

1. Crescimento baseado na dinâmica das atividades;
2. Reforço da capacidade de inovação das empresas;
3. Dinamismo da rede social;
4. Adequada mobilização e exploração dos recursos naturais, climáticos e de posicionamento geográfico;
5. Expansão e qualidade reforçada dos sistemas de educação e formação.

No Plano Nacional de Emprego (PNE 2003-2006), assistiu-se à definição de várias diretrizes, organizadas em dois grandes grupos:

1. Diretrizes de apoio direto à promoção e implementação de estratégias de RSE;

2. Diretrizes de apoio indireto que contribuem para a prossecução de estratégias de RSE. Em janeiro de 2003, o Conselho Económico Social (CES) emite um parecer sobre *A Responsabilidade Social das Empresas* que concentrava esforços em compreender o proposto pelo *Livro Verde*. Neste documento o CES apresentava a sua interpretação, relativamente ao conceito de RSE e diretrizes e de que forma poderiam ser adotadas, tendo em conta a fraca industrialização portuguesa associada ao nível social e de cumprimento das normas (Costa *et al.*, 2011).

Atento à sua conjuntura, Portugal procura preocupar-se em entender as diretrizes da União Europeia, pois apesar da pressão internacional na padronização social empresarial, a mesma requeria uma interpretação interna da conjuntura de cada país e “Antes de qualquer acréscimo de exigências sociais - importantes em si mesmas - é necessário que a lei seja cumprida, é necessário que a lei seja correta (...)” (CES, 2003 cit. por Costa *et al.*, 2011).

Foram surgindo outras iniciativas de apoio ao desenvolvimento de programas de RSE tais como: prémios, apoios financeiros e benefícios sobre donativos.

#### a) Prémios

**Igualdade é Qualidade** – Promovido pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, o objetivo é premiar e reconhecer anualmente as empresas e outras organizações, que tenham desenvolvido boas práticas empresariais a favor da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres e da conciliação entre a vida profissional e familiar.

**Prevenir mais, para Viver Melhor no Local de Trabalho** – Criado em 2003 pelo Instituto para a Segurança e Higiene no Trabalho, no âmbito do Programa Europeu de Boas Práticas o seu objetivo é reconhecer e premiar empresas e empresários que desenvolvam boas práticas de segurança ou de saúde no trabalho, tal como, estudos e investigação realizada na área da prevenção de riscos laborais.

**Prémio de mérito** – Promovido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional em parceria com o Secretariado para a Reabilitação e Integração de Pessoas com Deficiência, procura premiar empresas e empresários que tenham criado boas práticas na área da reabilitação profissional e na integração de pessoas com necessidades especiais.

**Prémio Maria José Nogueira Pinto em Responsabilidade Social** – Promovido pela Merck, Sharp & Dohme, é destinado a reconhecer o trabalho desenvolvido por pessoas, individuais ou coletivas, que se tenham destacado no âmbito de ações de responsabilidade socialmente ativa.

**Prémio PRÁTICAS RS** – Uma iniciativa da Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), que distingue a implementação de políticas e modelos de boa governação em

organizações dos setores público e privado, com ou sem fins lucrativos, com boas práticas em responsabilidade social.

**Selos de Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental** – Reconhecidos pela Associação de Hotelaria de Portugal (AHP) são atribuídos anualmente aos associados da AHP e visam distinguir as empresas que contribuem para o desenvolvimento sustentável.

**Green Project Awards** – Em parceria com a Agência Portuguesa do Ambiente e a Associação Nacional de Conservação da Natureza (QUERCUS), este é um prémio de reconhecimento de boas práticas em projetos que promovam o desenvolvimento sustentável.

#### **b) Apoios financeiros**

**Programa PRIME** – Através do Ministério da Economia, eram financiados os encargos com os processos de certificação nas áreas da Qualidade, Ambiente, Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho. Este programa esteve inserido no *Quadro Comunitário de Apoio III Portugal 2000-2006*.

**Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social** – Através do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, existiam medidas que apoiavam o desenvolvimento de práticas de RSE. O Ministério, também financia empresas que tencionem desenvolver práticas na área da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, através do Programa *Trabalho Seguro*. Estes programas estiveram inseridos no *Quadro Comunitário de Apoio III Portugal 2000-2006*.

**Programa EQUAL** – Tinha o objetivo de contribuir para ações que apoiem a Estratégia Europeia de Emprego (e, em Portugal, o Plano Nacional de Emprego) através de programas desenvolvidos no âmbito da empregabilidade, espírito empresarial, adaptabilidade, igualdade de oportunidades entre homens e mulheres e para requerentes de asilo. Este programa esteve inserido no *Quadro Comunitário de Apoio III Portugal 2000-2006*.

**Prémio Inovação Social Green Project Awards – Sociedade Ponto Verde** – A Sociedade Ponto Verde (SPV), em associação com o Green Project Awards (GPA), organizado pela GCI, Agência Portuguesa do Ambiente (APA) e pela QUERCUS, criaram um prémio destinado ao reconhecimento dos melhores projetos, produtos, serviços ou iniciativas que contribuam para o desenvolvimento e fortalecimento da sociedade civil, apresentando soluções criativas e sustentáveis para fazer face às necessidades e desafios sociais, em linha com os objetivos do milénio.

**Prémio AGIR** – Reflete o compromisso da Rede Energética Nacional (REN) no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa. É dirigido a associações, empresas e organizações sem fins lucrativos que desenvolvam projetos de resposta a problemas sociais.

**Portugal Inovação Social** – No âmbito do acordo de parceria entre Portugal e a Comissão Europeia, este programa insere-se no *Portugal 2020*, que prossegue a *Estratégia Europa 2020*. Este apoio financeiro tem um foco particular na criação de bases de mercado para o investimento social. Destinado a empresas que queiram assumir a sua responsabilidade social de forma estratégica e proactiva, instituições financeiras e investidores que queiram realizar investimentos de impacto, bem como entidades públicas ou autarquias que desejem assumir linhas estratégicas de apoio à inovação social.

**Programa Operacional Temático de Inclusão Social e Emprego** – Inserido no *Portugal 2020*, este programa visa reforçar a integração de pessoas em risco de pobreza e o combate à exclusão social, assegurando a dinamização de medidas inovadoras de intervenção social e apoios diretos a grupos populacionais mais desfavorecidos, as políticas ativas de emprego e outros instrumentos de salvaguarda da coesão social.

**Programa Operacional Temático Capital Humano** – Integrado no *Portugal 2020*, visa apoiar iniciativas de investimento na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida.

**Programa Operacional de Sustentabilidade e Eficiência no Uso dos Recursos** – Este programa visa a promoção de um modelo de desenvolvimento sustentável através de baixas emissões de carbono, da adaptação às alterações climáticas e da proteção do ambiente e eficiência de recursos. É um programa de financiamento integrado no *Portugal 2020* e na *Estratégia Europa 2020*.

### c) **Benefícios fiscais sobre donativos**

**A lei nº 16/2001**, de 22 de junho, permite a cada contribuinte consignar 0,5% do seu IRS a instituições religiosas, a instituições particulares de solidariedade social ou pessoas coletivas de utilidade pública.

**A Lei do Mecenato** (Decreto de lei nº 74/99, de 16 de março), permite que pessoas singulares ou coletivas realizem doações de cariz educativo, cultural, social, ambiental, científico, tecnológico ou desportivo e possam ser deduzidas para efeitos fiscais.

Os exemplos acima mencionados são apenas alguns, de todas as iniciativas realizadas em Portugal integradas na área de RSE. Existe, de facto, uma grande diversidade de prémios e apoios financeiros, para além do Estado, atribuídos por instituições privadas das mais diversas áreas: saúde, tecnologia, turismo, ambiente, educação, energias renováveis, banca, entre outras. Por outro lado, atualmente, no *Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union - Compendium 2014*, podemos verificar que o Estado Português tem ainda por desenvolver um plano concreto de ação de RSE.

## 5. A Responsabilidade Social e o Turismo

### 5.1.O conceito e as origens do turismo

O turismo é atualmente uma das mais importantes atividades económicas do mundo. O ano de 2015 fechou com o número expressivo de um bilião e 68 milhões de turistas internacionais. A OMT aponta para cerca de cinco biliões de turistas à escala mundial, quando contabilizado o turismo interno. Tendo sido observado, muitas vezes através do ponto de vista económico, devido ao seu efeito multiplicador de serviços e outros sectores económicos.

Destaca-se também como um fenómeno social, abrangendo características recreativas, educativas, profissionais, culturais e pessoais no contexto de um mundo de mobilidades intensivas.

O turismo é uma força que provoca grandes mudanças sociais, espaciais, económicas, culturais, ambientais, entre outras, e estas podem ser positivas ou negativas para o destino (Figueira e Dias, 2011).

Neste sentido, é importante debater a questão – De que é que falamos quando falamos em turismo?

Falamos em cultura, em património, no mar, no campo, na neve, na biodiversidade, nas ruínas, na arquitetura, nos hotéis *design*, nos *resorts*, nas pensões, nas casas de turismo rural, nos restaurantes de *chef*, nos restaurantes locais, nos cafés emblemáticos, nos bares, nas discotecas, na música ao vivo, nos festivais gastronómicos ou nos medievais, nos itinerários, nas lojas artesanais, nos cruzeiros, nas reuniões de negócios, nos congressos, nos parques temáticos, no *trekking* e por aí adiante (Joaquim, 2015).

Ou seja, na atualidade, podemos definir a experiência turística, como sendo a procura pela autenticidade existencial e conhecimento do próprio ser, do “eu” (Wang cit. por Joaquim, 2015).

O turismo é um fenómeno que compreende várias atividades, motivações e experiências tão diferenciadas entre si que o único elemento comum é mobilidade (Joaquim, 2015).

O movimento de pessoas de lugar para lugar, aproxima pessoas a sítios distantes, potencializa a mudança de hábitos, facilita a comunicação entre diferentes povos, ajudando à convivência e compreensão entre a diversidade étnica e racial do mundo (Figueira e Dias, 2011).

Na modernidade, o turismo seria essencialmente uma fuga à vida quotidiana, uma visita a um lugar longe de casa, de modo a experienciar uma mudança. MacCannell (1973) afirmava que indivíduos modernos entendiam o seu dia-a-dia como inautêntico, enquanto que as autênticas

experiências estavam apenas disponíveis para aqueles que queriam quebrar as barreiras do seu dia-a-dia e começar a viver (MacCannell cit. por Uriely, 2005). Segundo Turner e Ash, a diferença entre a experiência turística e o cotidiano, encontrava-se na distância temporária do turista com a sua própria rotina e ambiente, permitindo-lhe suspender a importância das normas e valores que governam o seu dia-a-dia e levando-o a pensar sobre a sua própria vida e a sociedade de uma perspectiva diferente (Turner e Ash cit. por Uriely, 2005).

Só a partir de 1990 é que esta separação entre a experiência turística e o dia-a-dia, começou a ter alguma expressão, intitulando-se de era pós-moderna.

A Era pós-moderna no turismo era deste modo um processo de desdiferenciação, voltando ao estado embrionário da experiência turística.

Wang considera que os turistas procuram entender o autêntico “eu”, sendo esta autenticidade existencial despertada pela experiência turística e a autenticidade dos objetos torna-se assim irrelevante (Wang cit. por Joaquim, 2015). A autenticidade existencial tem duas dimensões: a intrapessoal e a interpessoal. Na dimensão intrapessoal estão presentes o corpo e a autoidentidade. Enquanto que a dimensão interpessoal é respeitante aos laços familiares e às comunidades turísticas.

De uma outra perspectiva podemos representar a dimensão intrapessoal usando o corpo como ferramenta na busca da realização do autêntico, encontrando no turismo o relaxamento, a reabilitação ou a aventura de subir uma montanha, compensando a falta de autenticidade da vida quotidiana. Por outro lado, podemos representar a dimensão interpessoal através dos relacionamentos sociais e das férias em família (Wang cit. por Joaquim, 2015).

### **5.2.A responsabilidade social e o turismo**

De modo a assinalar as origens do fenómeno turístico, temos que recuar até ao século XIX, ao chamado *Grand Tour*. Esta prática cultural realizada pela burguesia e aristocracia britânicas, tinha o objetivo de aumentar o conhecimento e a cultura, numa viagem pela Europa de aproximadamente três anos. Jovens aristocratas procuravam estudar as artes e as ciências nas mais célebres capitais da Europa. Nesta época desenvolveram-se os meios de transporte e os simples vagões davam lugar às mais luxuosas e confortáveis carruagens de comboio, surgia a emblemática cadeia de hotéis *Ritz* e a restauração ganhava cada vez mais importância.

Também, no século XIX, aparecia o primeiro conceito de pacote de viagem e circuito turístico, quando *Thomas Cook* criava a primeira empresa que se encarregava de organizar uma viagem completa (transporte, alojamento, refeições e atividades no destino).



Segundo Joaquim (2015), este século também ficava marcado por grandes movimentos de climatismo e termalismo, que davam origem a magníficas estâncias de veraneio (utilizadas pela altura do outono) e termais.

Um momento determinante para o turismo foram os movimentos sociais na reivindicação da diminuição dos horários de trabalho e do direito aos tempos livres. Em 1936, apenas catorze países, industrializados, possuíam legislação sobre férias pagas com a duração mínima de seis dias úteis (Joaquim, 2015).

Neste sentido, só após a *II Guerra Mundial*, é que se começa a falar de um grande crescimento do turismo. O desenvolvimento da aviação comercial, dos automóveis e a crescente penetração capitalista nos países industrializados dava lugar a uma mudança social nos estilos de vida. O bronzado passava a ser moda e símbolo de saúde e riqueza, deixando de estar ligado ao árduo trabalho nos campos. As praias passavam a estar associadas aos benefícios terapêuticos do século passado e a época de veraneio centrava-se agora nos meses quentes do ano (Joaquim, 2015).

O turismo tornava-se assim, um fenómeno de massas, incorporando não só a classe média, como também a classe mais baixa, que foi beneficiando do aumento dos tempos livres e de férias pagas (Figueira e Dias, 2011).

Podemos chamar a este período o *boom turístico*, no entanto, este forte crescimento do turismo é, também, marcado por impactos negativos nas comunidades recetoras do destino turístico. Esta massificação turística trouxe vários efeitos negativos: concentração turística, apareceram problemas ambientais devido ao aumento dos consumos energéticos, da água potável e das emissões de carbono; problemas estruturais respeitantes a uma construção desfreada, entre outros.

Os impactos negativos do desenvolvimento do turismo levaram a que este se transformasse num alvo de discussão das agendas mundiais a partir da década de 70. Isto é, a perspetiva do desenvolvimento turístico consistia em melhorar a qualidade de vida da população e do destino e o mesmo não se estava a verificar.

“A opção pelo turismo como forma de desenvolvimento local oferece a vantagem de quando bem planeado não substitui outras atividades económicas (agrícolas ou industriais), mas pode completá-las e até mesmo alavancar o crescimento de outros sectores (...)” (Figueira e Dias, 2011: 42).

Em 1972, a União Internacional de Organismos Oficiais de Turismo (UIOOT), antecessora da Organização Mundial de Turismo (OMT), promovia o Congresso Ibero-americano, originando a *Declaração do Rio de Janeiro*. Apelando pela primeira vez à execução de “programas

multinacionais que sejam destinados a contrariar os problemas derivados do turismo massificado (...)” (Fúster cit. por. Joaquim, 2011: 32).

Deste modo, a implementação do turismo devia adotar o princípio da sustentabilidade, do equilíbrio entre a dimensão económica, social e ambiental e a inclusão das gerações futuras como beneficiárias deste processo (Figueira e Dias, 2011).

Podemos, assim, verificar que a origem da RS no turismo está ligada ao início das discussões mundiais sobre os problemas derivados do turismo de massas. Funcionando quase, como uma ferramenta estratégica de combate aos impactos negativos da massificação turística, cuja a contaminação ambiental, a construção desenfreada, os problemas sociais, culturais, educativos e económicos originaram perdas para a comunidade.

Como afirmado por Figueira e Dias (2011), a RS no turismo surge paralelamente à criação de organismos internacionais de turismo, começando com a criação da própria OMT, em 1970. Entre os objetivos iniciais estava a contribuição do turismo para “a compreensão internacional, a paz, a prosperidade e o respeito universal e a observância dos direitos humanos e das liberdades fundamentais para todos, sem distinção de raça, sexo, língua ou religião” (OMT cit. por Figueira e Dias, 2011: 102).

O turismo pela pluridimensionalidade de áreas em que atua, pode exercer benefícios diretos à comunidade local, visto como uma ferramenta de gestão eficiente, pode efetivamente contribuir para a melhoria da qualidade de vida, atenuar os desequilíbrios sociais e proteger o património cultural e natural da região (Figueira e Dias, 2011).

A Organização Mundial de Turismo (OMT), em 1980, organizava a Conferência Mundial de Turismo, ficando conhecida como a *Declaração de Manila*, defendia pela primeira vez a importância do turismo para os governos, reconhecendo-o “como uma atividade essencial da vida das nações, pelas suas consequências diretas para os sectores sociais, culturais, educativos e económicos das sociedades nacionais e para as suas relações internacionais (...)” (OMT cit. por Figueira e Dias, 2011: 89).

Na *Declaração de Manila* também se destacou o papel económico e social do turismo “pela amplitude dos serviços que exige para a sua realização, o turismo é um fator criador de um número considerável de novas atividades, fonte de criação de empregos. Nesse sentido, constitui um elemento positivo de progresso social em todos os países onde se pratica, qualquer que seja, além de possibilitar o grau de desenvolvimento desses países” (OMT cit. por Figueira e Dias, 2011: 89).

Do exposto, conseguimos verificar já algumas declarações que se enquadravam no conceito de RS, tais como as preocupações com o desenvolvimento pelas consequências diretas nos setores sociais e económicos da sociedade e a criação de emprego.

Em 1980, conforme anteriormente mencionado, na *Declaração de Manila*, a Organização das Nações Unidas (ONU), considerava o turismo como o passaporte para a paz.

Em 1982, no *Documento de Acapulco*, estabeleciam-se os conceitos que deveriam servir de base às estratégias de realização de prioridades propostas em Manila: o direito ao descanso, ao tempo livre e às férias remuneradas, assim como a criação de condições sociais para facilitar todas as camadas o acesso às férias; e o direito à liberdade de movimento que, para ser exercida, devem existir algumas condições fundamentais de paz e uma ordem social justa no mundo (Figueira e Dias, 2011).

No ano de 1985, realizava-se, em Sofia, a Assembleia da OMT, da qual resultava um importante documento sobre RS no turismo. Este texto estabelecia uma ordem de princípios que deveriam ser adotados pelos países e pelos viajantes, revelando propostas avançadas ao incluir uma perspetiva da sustentabilidade dois anos antes de ser divulgado o *Relatório de Brundtland* (que estabelecia as bases do conceito que viria a ser entendido como o Desenvolvimento Sustentável). Este documento apresentava ainda duas importante vertentes: a *Carta do Turismo* e o *Código do Turista* (Figueira e Dias, 2011).

A *Carta do Turismo* inclui vários elementos que se inserem no contexto da RS, “reconhecendo o direito universal de que todos os indivíduos têm direito ao descanso e ao tempo livre, de uma limitação razoável da duração do trabalho, a férias pagas e a liberdade de viajar; protegendo os interesses das gerações presentes e futuras e do meio ambiente (natural, social e cultural) que constitui o património da humanidade inteira; garantindo aos visitantes a sua segurança, as melhores condições de higiene e o acesso aos serviços de saúde; tentando impedir a utilização do turismo para a prostituição e utilização ilegal de estupefacientes; por fim, garantindo às populações visitadas o direito à compreensão e respeito por parte dos turistas dos seus costumes, das suas religiões e de outras formas da sua cultura, que constituem parte integrante do património da humanidade” (Código do Turista cit. por Figueira e Dias, 2011: 103-104).

O *Código do Turista*, era respeitante aos direitos e deveres dos turistas nos lugares de deslocação e de estada, contendo também alguns elementos de RS: “devendo os turistas mostrar compreensão e respeito pelos costumes, crenças e comportamentos das comunidades visitadas e pelo património natural e cultural dessas comunidades, tal como as comunidades visitadas deveriam permitir a prática de qualquer religião, utilizando os turistas as facilidades disponíveis para esse efeito; os turistas deveriam ainda evitar colocar em destaque as diferenças

económicas, sociais e culturais que existem entre eles e a população local, mas também, existir a garantia administrativa e judicial local necessária para a proteção dos seus direitos” (Código do Turista cit. por Figueira e Dias, 2011: 104).

Em 1988, realiza-se no Canadá, a 1ª Conferência Global: *Turismo – uma força vital para a Paz*, tendo sido assinado um documento que ficou conhecido como *Carta da Columbia*. A intenção desta Conferência foi encontrar formas pelas quais os turistas pudessem, através do conhecimento mútuo e da melhoria das suas atitudes, ajustar-se às várias atividades sociais, contribuindo para a paz mundial (Figueira e Dias, 2011).

No ano seguinte, em 1989, é organizado pela OMT um Seminário sobre *Turismo Alternativo*. Nasce assim a noção turismo responsável, este diz “respeito a todas as formas de turismo que respeitem os patrimónios natural, contruído e cultural das sociedades de acolhimento e os interesses de todas as partes envolvidas (...)” (Lanfant cit. por Joaquim, 2015: 58).

A partir dos anos 90 aumenta a importância do desenvolvimento sustentável na atividade turística, intensificando-se as discussões sobre sustentabilidade e os seus aspetos éticos. Igualmente, no final do século, as discussões sobre RSE relacionadas com questões éticas ganham maior atenção e importância na agenda mundial.

Em 1995, realiza-se a *Conferência de Lanzarote*, onde se divulgava *Carta do Turismo Sustentável*. Neste documento responsabilidade social surgia com contornos mais definidos e de acordo com propostas mais atuais. Os princípios de RS foram expressos neste documento através de alguns artigos, tais como:

1. “O Turismo terá que contribuir para o desenvolvimento sustentável integrando-se na envolvente natural, cultural e humana, devendo respeitar equilíbrios frágeis que caracterizam muitos dos destinos turísticos;
2. A contribuição ativa do turismo para o desenvolvimento sustentável pressupõe a solidariedade, o respeito mútuo e a participação de todos os atores envolvidos no processo;
3. Todas as opções de desenvolvimento turístico devem repercutir de forma efetiva na melhoria da qualidade de vida da população e incidir no enriquecimento sociocultural de cada destino;
4. Os governos e a autoridades, com a participação das ONG’s e das comunidades locais, devem desenvolver ações orientadas ao planeamento integrado do turismo como contribuição para o desenvolvimento sustentável;
5. Com o objetivo de que o turismo possa ser atividade sustentável, é fundamental que se adotem e se coloquem em prática códigos de conduta que favoreçam a

sustentabilidade por parte dos principais atores que intervêm na atividade, em particular pelos membros da indústria turística” (Carta do Turismo Sustentável cit. por Figueira e Dias, 20011: 106).

Dois anos mais tarde, em 1997, da *Conferência Internacional de Ministros do Meio Ambiente sobre Biodiversidade e Turismo*, realizada em Berlim, resulta a *Declaração de Berlim – Biodiversidade e Turismo*. Neste documento, novos princípios sobre RS são destacados:

1. “Para conservar a natureza e a diversidade biológica como um recurso principal das atividades de turismo, devem tomar-se todas as medidas necessárias para se assegurar que a integridade dos ecossistemas e habitats sejam sempre respeitados;
2. As atividades de turismo que usam tecnologias ambientalmente saudáveis, para poupar água e energia, prevenir a poluição, tratar águas residuais, evitar a produção de dejetos sólidos e estimulam a reciclagem, devem ser promovidas na sua mais complexa extensão;
3. Todos os interessados (...) devem reconhecer as suas responsabilidades comuns para alcançar formas sustentáveis de turismo;
4. O turismo deve ser desenvolvido de maneira que beneficie as comunidades locais, reforçando a economia local, empregando a força de trabalho local e onde seja ecologicamente sustentável, usando materiais locais, produtos agrícolas locais e habilidades tradicionais. (...) as atividades turísticas devem respeitar as características ecológicas e a capacidade do meio ambiente onde têm lugar. Devem ser feitos todos os esforços para respeitar o estilo de vida e a cultura tradicional” (Declaração de Berlim cit. por Figueira e Dias, 2011: 107-108).

Em 1999, a OMT realizava a Assembleia Geral em Santiago do Chile, divulgando o *Código de Ética do Turismo*. Este documento relacionava ações socialmente responsáveis com o turismo, através de vários princípios:

1. “A compreensão e promoção dos valores éticos comuns à humanidade, num espírito de tolerância e de respeito pela diversidade das crenças religiosas, filosóficas e morais (...) Os agentes do desenvolvimento e os próprios turistas devem ter em conta as tradições e práticas sociais e culturais de todos os povos, (...) reconhecendo sua riqueza;
2. As atividades turísticas devem conduzir-se em harmonia com as especificidades e tradições das regiões e países recetores, observando as suas leis, os seus usos e costumes;

3. As autoridades públicas têm por missão assegurar a proteção dos turistas e visitantes, bem como dos seus bens;
4. Os turistas e visitantes devem evitar praticar atos criminosos ou considerados ilícitos pelas leis do país visitado, bem como comportamentos considerados chocantes ou que possam ferir populações locais, ou ainda suscetíveis de atentar contra o meio ambiente local. Eles também devem abster-se de todo o tráfico de drogas, armas, antiguidades, espécies protegidas, bem como produtos ou substâncias perigosas ou proibidas pelas legislações nacionais;
5. As atividades turísticas devem respeitar a igualdade entre homens e mulheres, (...) promover os direitos humanos (...);
6. As políticas e atividades turísticas serão desenvolvidas respeitando o património artístico, arqueológico e cultural que devem ser preservados e transmitidos às gerações futuras;
7. As políticas turísticas devem ser conduzidas (...) para a melhoria do nível de vida das populações das regiões visitadas e respondam às suas necessidades;
8. O direito ao turismo para todos deve ser visto como consequência ao direito ao descanso e aos tempos livres e, (...) a uma razoável limitação da duração do trabalho e licenças periódicas pagas (...);
9. Fator insubstituível de solidariedade no desenvolvimento e de dinamismo nas trocas internacionais, as empresas multinacionais da indústria turística não devem abusar das situações de posição dominante que por vezes detêm. Estas devem evitar tornarem-se modelos culturais e sociais artificialmente impostos às comunidades receptoras (...)” (Código de Ética do Turismo cit. por Figueira e Dias, 2011: 108-110).

### **5.3.A hotelaria e a resposta à responsabilidade social**

De acordo com Figueira e Dias (2011), a partir do século XXI inicia-se uma fase de consolidação da RS no Turismo, aliando-se este diretamente à luta contra a pobreza e desigualdade social, pelo fato de ser uma atividade dinâmica e rapidamente modificadora de ambientes sociais e espaciais.

Conforme afirmado por Costa *et al.* (2011), se em tempos era exigido às empresas turísticas a adoção de práticas mais sustentáveis, atualmente é-lhes exigido um comportamento socialmente responsável. Esta abordagem pressupõe “uma aposta na prosperidade local, na

qualidade de emprego, na equidade social, [na preocupação da] satisfação do visitante, com o bem-estar da comunidade, a preservação da riqueza natural, com a integridade física, a diversidade biológica, a eficiência dos recursos e com a preservação e pureza do meio ambiente” (Henderson cit. por Cota *et al.*, 2011: 197).

Segundo Figueira e Dias (2011) espera-se que uma empresa turística garanta que não emprega mão-de-obra infantil, que não danificam o ambiente e se envolvem em causas sociais.

Por outro lado, as próprias empresas turísticas estão cada vez mais cientes do seu papel e das exigências dos consumidores, no que respeita, ao ambiente, às comunidades e à qualidade dos produtos ou serviços.

Com o crescimento da hotelaria, hoteleiros e gestores, necessitam de estar atentos e preparados para responder às mudanças das necessidades e da procura por parte dos consumidores. Os consumidores do século XXI estão cada vez mais conscientes sobre questões de saúde e ecológicas (Yu *et. al.*, 2014).

No que respeita à hotelaria, além das exigências dos consumidores, também o aumento da concorrência, a má imagem junto da comunidade e a grande recessão, resultante da crise económica de 2008, têm exigido que se olhe com mais atenção para a imagem do hotel junto de todos os seus *stakeholders*. Com o objetivo de estabilizar a sua posição no mercado e de melhorar a imagem entre todas as partes interessadas, vários hotéis começaram a criar novos programas de identidade organizacional, integrando a RS, como parte fulcral desse programa. Criar um programa de identidade organizacional baseado na RS permite que as organizações se diferenciem do resto da concorrência e tenham um posicionamento diferente (Martínez *et al.*, 2014).

Segundo Balmer e Soenen (1999) a identidade organizacional, engloba: as atuais filosofias da empresa, a comunicação controlada e não controlada com as partes interessadas, a visão futura da empresa, isto é, o que é que ela deseja ser e como é que analistas externos vêem o posicionamento. Por sua vez Balmer e Greyser (2002), incluíram ainda a noção de identidade concebida, que se refere às perceções que os relevantes *stakeholders* têm da imagem geral da organização (Martínez *et al.*, 2014).

As “conceções de identidade organizacional e imagem devem proceder a partir da base de que as organizações devem criar e manter um alinhamento adequado entre as suas declarações de identidade e sua imagem projetada para reduzir o ceticismo e gerar confiança entre as partes interessadas” (Barney e Hansen cit. por Martínez, 2014: 50).

Deste modo, como é que a RS está ligada à identidade de uma organização?

A RS é considerada uma expressão do comportamento organizacional que permite às empresas se diferenciarem do resto da concorrência. Adotando uma identidade organizacional responsável, os hotéis podem projetar e refletir uma imagem responsável, que em troca será uma fonte para a sua vantagem competitiva (Martínez *et al.*, 2014).

A responsabilidade ética de uma empresa deve estar dirigida aos seus colaboradores, com condições de trabalho justas e igualdade de gênero, aos seus fornecedores e clientes, assegurando-lhes sempre informações verídicas sobre o produto e/ou serviços e os seus direitos (Figueira e Dias, 2011).

Além das questões da imagem responsável e da identidade organizacional, questões como a redução de custos energéticos, também se verificam ao adotar práticas de RS, pois não podemos falar de RS sem mencionar uma gestão ambientalmente responsável e sustentável.



## 6. Metodologia

A estratégia metodológica deste trabalho é de natureza qualitativa e intensiva, já que se trata de um estudo de caso. Utilizamos também técnicas de recolha de informação documental sobre os hotéis selecionados e uma aprofundada recolha e análise da bibliografia sobre responsabilidade social.

Foi realizada uma pesquisa exploratória sobre os hotéis localizados em Lisboa para perceber as suas práticas de RS, por forma a escolher os três hotéis que fazem parte do estudo de caso e esses foram objeto de entrevistas semi-directivas aos responsáveis pelos programas de RS e Sustentabilidade. O critério de escolha dos hotéis foi o do tipo unidade hoteleira. Assim, procurou-se escolher um hotel de uma cadeia hoteleira americana, a seleção de um hotel de uma cadeia hoteleira portuguesa e um hotel independente, todos localizados em Lisboa. As escolhas dos hotéis obedecem ainda à disponibilidade de colaboração dos responsáveis de RS e Sustentabilidade.

Os hotéis pesquisados para este estudo foram: o *DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park*; a cadeia hoteleira portuguesa *Pestana Hotel Group*, cujo pedido de colaboração não foi aceite; a cadeia *Tivoli Hotels & Resorts*, que passaram a integrar um grupo hoteleiro tailandês, ficando automaticamente excluídos deste estudo; o hotel independente *Inspira Santa Marta*, cujo pedido de colaboração também não foi aceite; a cadeia hoteleira portuguesa *Vila Galé Hotéis* e o hotel independente *Neya Lisboa Hotel*.

Foi efetuado primeiramente uma pesquisa no website de cada hotel, seguido de um contacto telefónico, tendo sido apresentado o estudo e o pedido de colaboração.

Dos hotéis contactos, aqueles que demonstraram interesse e aceitaram colaborar foram o *DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park* (cadeia americana), o *Vila Galé Ópera* (cadeia portuguesa) e o *Neya Lisboa Hotel* (hotel independente). Em seguida, foi desenvolvido um guião para a entrevista (Anexo A: 75) tendo por base o *Inquérito às Práticas de RS na PME* do livro *Responsabilidade Social nas PME* (Santos *et al.*, 2006) e a problemática de estudo.

No presente estudo procuramos analisar a informação e o discurso disponível nos websites e o discurso pronunciado nas entrevistas, através do cruzamento de informação, criticamente informado pelo quadro teórico da RS desenvolvido, de modo à compreensão e comparação entre as intenções de RS descritas nos websites dos hotéis estudados e os discursos dos responsáveis por esse domínio em cada uma destas unidades hoteleiras.

As entrevistas foram realizadas nos próprios hotéis e nas sedes, tiveram a duração de 40-50 minutos e transcritas pessoalmente, encontrando-se nos anexos.

Para a análise dos websites foram utilizados determinados indicadores de comunicação de RS (Tabela 4), adaptados do *Estudo de alguns indicadores de comunicação da responsabilidade social nos websites dos principais grupos hoteleiros a operar em Portugal* (Ferraz e Rafael, 2012).

Tabela 4. Indicadores de comunicação de RS

Indicadores	Itens analisados
<b>1. Síntese do conteúdo</b>	a) Missão, visão, valores b) Sustentabilidade c) Qualidade d) Segurança e) Políticas de ética e conduta f) Emprego
<b>2. Relevância do conteúdo</b>	g) Páginas dedicadas a RS
<b>3. Tangibilidade do conteúdo</b>	h) Documentos relacionados com RS disponíveis no website
<b>4. Transparência do conteúdo</b>	i) Código de conduta j) Informação financeira
<b>5. Credibilidade do conteúdo</b>	k) Certificação e prémios l) Ligações externas (ONG's, Associações)

(Fonte: adaptado de Ferraz e Rafael, 2012)

## 7. Estudo de Caso Nº1 – DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park

A DoubleTree by Hilton é uma das doze marcas do grupo americano Hilton Worldwide (HWW). O DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park é o primeiro hotel do grupo HWW a abrir em Lisboa e existe desde 2013. É um hotel de quatro estrelas com 139 quartos, 2 restaurantes, 1 bar, 7 salas de reunião e 1 ginásio.

A cadeia HWW detém 4.500 hotéis no mundo. Em Portugal para além de Lisboa, existem mais duas unidades hoteleiras deste grupo: o Conrad Algarve e o Hilton Vilamoura.

Relativamente a questões de responsabilidade social da empresa, o website do hotel<sup>2</sup> não menciona nenhuma informação. Por outro lado, na página de informação geral<sup>3</sup> sobre a DoubleTree by Hilton (DT), podemos reparar em alguns traços de RS no discurso de posicionamento da marca (adiante mencionados).

A imagem de marca da DT é uma bolacha com pepitas de chocolate, a chamada *The Cookie*<sup>4</sup>, que é oferecida no momento do *check-in* a cada cliente. Segundo a DT, esta prática tem um carate simbólico já que, a *Cookie* é apenas o princípio, porque a significa muito mais, representa uma dedicação constante para com os clientes e pequenos gestos que asseguram que o cliente se sinta especial e acarinhado durante a sua estadia. Na opinião da DT<sup>5</sup> o compromisso na prestação de serviços estende-se para além das portas do hotel e vai até às comunidades envolventes, é precisamente nesta afirmação que traços de RS estão presentes na identidade da marca.

Segundo Paula Carção, Presidente do Programa de RS, em Lisboa, a RS é:

(...) voltarmos a socializar uns com os outros (...) cada vez mais o colega precisa de apoio a nível de tudo, e assim sucessivamente. (...) nós enquanto uma entidade que presta serviços ao cliente externo, precisamos de nos focar nas necessidades que eles ao fim ao cabo vão sentir. Portanto nós temos que nos antecipar de antemão a todos os serviços, as todas necessidades que o cliente tenha, de maneira a que o cliente sinta que não está sozinho. O facto de vir para uma casa que é estranha, uma casa que é temporária, uma casa que o acolhe durante alguns dias e isso acho que hoje em dia tem que ser feito não só no trabalho, na rua, no dia a dia... a nível de vários... vários sentidos. Principalmente eu acho que começa um bocadinho aqui pelo nosso dia a dia e depois tem uma continuação (...).<sup>6</sup>

Analisando este excerto da entrevista e cruzando a informação do website da DT, verifica-se uma convergência entre estes dois discursos, notando-se a relevância que ambos dão, especialmente, ao cliente e à comunidade.

---

<sup>2</sup> <http://doubletree3.hilton.com/en/hotels/portugal/doubletree-by-hilton-hotel-lisbon-fontana-park-LISFPDI/index.html>

<sup>3</sup> <http://doubletree3.hilton.com/en/about/index.html>

<sup>4</sup> <http://doubletree3.hilton.com/en/about/cookie.html>

<sup>5</sup> <http://doubletree3.hilton.com/en/about/thinktrees.html>

<sup>6</sup> A transcrição completa da entrevista encontra-se no Anexo B: 76

No website da DT<sup>7</sup> a marca informa que participa em vários programas que ajudam a preservar o ambiente e a educar a próxima geração sobre o que podem fazer para ajudar, afirmando que o seu programa e cultura de *CARE*, de preocupação, estende-se para o exterior do hotel. Há mais de uma década que o projeto *Teaching Kids to CARE*, inserido dentro da cultura *CARE*, apoia várias crianças, através de parcerias, para fazer do mundo, um mundo melhor. Igualmente todos os anos, mais de mil projetos de voluntariado globais com a comunidade integram o chamado *Global Month of Service*. Também a decorrer existe uma parceira global com o *Clean the World* com o objetivo de doar champô e gel de banho.

Na entrevista realizada Paula Carção, referencia-nos que o Programa *CARE* “se foca em três pontos: o cliente, o empregado da casa e a comunidade local” (Anexo B: 83), e que o hotel realiza várias práticas de RS. Contudo, nenhuma das insígnias acima (*Teaching Kids to Care*, *Global Month of Service* e o *Clean the World*) foi mencionada no decorrer da entrevista.

Por outro lado, foram dados vários exemplos de práticas de RS desenvolvidas na unidade hoteleira:

(...) tentamos ver se são pessoas que precisam de algum auxílio a nível de mobilidade, da parte da alimentação a nível de alguma de restrição (...) se eles precisam de alguma ajuda no sentido de não conhecerem a nossa cidade (...) através de serviços que eles não estavam à espera, e que foram surpresos, pelo melhor.

Esta prática vai ao encontro da imagem da marca quando afirma que “são pequenos gestos que fazem com que o cliente se sinta especial”.

(...) os aniversários, a nível daqui dos empregados da casa internamente, todos os meses. (...). Fazemos reconhecimentos a nível das seções, fazemos atividades de maneira a que de alguma forma motivemos também os empregados...ahhh... como.... Já tivemos vários dias de massagens, como forma de relaxe (...) também fizemos algumas ações de animação um bocadinho para obrigar a pessoas a sorrir, para obrigar as pessoas a destreçar [desestressar?!] (...) fizemos uma ação em parceria com o nariz vermelho. (...) onde interagimos uns com outros, ahhh... divertimo-nos uns com os outros (...). Temos (...) o *Sunset*, onde todos vamos e divertimo-nos durante uma tarde, temos o jantar de Natal (...). (...) há algumas parcerias. Por exemplo, com uma clínica dentária, com uma farmácia, onde há uns descontos. (...) é feita uma festa para os filhos dos colaboradores, onde vêm, divertem-se, têm uma festa com atividades e é-lhes dado uma prenda, uma prenda de natal. (...) a Hilton tem uma ferramenta, tem uma plataforma que nos permite aceder de alguma maneira e sem compromisso algum. E que põe ao nosso dispor vários cursos, várias formações, algumas dentro da nossa área, outras não, outras até por uma questão de cultura. (...) [e] a partir de setembro/ outubro vai ser proporcionado um curso de inglês. (...) finalizámos com um almoço churrasco.

Das várias práticas realizadas para os colaboradores, as semelhanças encontradas são com o Programa *Travel with Purpose* da HWW (adiante abordado) Referente ao Programa *CARE* não temos informação disponível no website sobre práticas de RS com os colaboradores à exceção de, na própria entrevista, a entrevistada informar que era um dos pontos onde se focava o programa.

(...) para hospitais, portanto, estamos a falar no Hospital D. Estefânia (...), já foram para a instituição Raízes, onde se pintou, houve uma pintura de umas paredes que estavam meio danificadas. Fizemos já

---

<sup>7</sup> <http://doubletree3.hilton.com/en/about/greenhotels.html>

grandes doações para o Bairro 6 de maio, onde também já contribuimos com refeições (...). Houve a mudança de colchões e estrados e foram doados a três instituições. (...) vai haver a mudança das televisões do quarto e, supostamente, também vão ser doadas algumas a instituições (...). Fornecemos diariamente o jantar a uma família de nove pessoas (...). (...) Doação de alimentados que sobraram de um grupo (...). Fizemos a limpeza do nosso jardim mais próximo, a praça fontana, onde fizemos a limpeza do jardim, pintámos o coreto, plantámos uma árvore. Fizemos a limpeza do parque Monsanto (...). Temos a consciencialização que é dada às pessoas, de alguma forma, às vezes sob maneira de formação, onde as pessoas são consciencializadas de que temos de alguma forma de poupar água, energia, luz, gás... as zonas onde não tem ninguém desligarmos as luzes, apagarmos o ar condicionado, não deixarmos água a correr à toa. E isso, a Hilton, a cadeia obriga-nos a inserir todos esses dados, até por uma questão de controlo, numa plataforma [*Light stay*], onde depois são avaliados (...). Se tivéssemos uma boa pontuação seria oferecida uma bicicleta a cada colaborador.

(...) O hotel, neste momento, já está quase a 100%. Portanto, todas as lâmpadas foram substituídas por lâmpadas de poupança. E penso que até as torneiras das zonas públicas foram colocadas com redução do caudal.

Por último, no discurso de Paula Carção, a filantropia, é a dimensão de RS que tem mais exemplos de práticas realizadas. Segundo o Programa *CARE*, ajudar a comunidade envolvente é um fator chave.

Das práticas expostas conseguimos analisar uma predominância em duas áreas: a social e a ambiental.

Neste sentido, é de realçar que as várias práticas de RS, em Lisboa, vão ao encontro dos três focos (cliente, colaboradores e a comunidade local) do Programa de RS da DT, mencionados pela entrevistada. Contudo ao procurarmos descobrir mais sobre este programa, deparamo-nos com um website<sup>8</sup> “em construção” não nos sendo possível obter mais detalhes.

Após a análise completa ao website da DT, se desejarmos compreender melhor o impacto global da marca, reencaminha-nos para outro website sobre *Corporate Responsibility at Hilton Worldwide*, um website exclusivamente dedicado à responsabilidade empresarial do grupo como um todo, não existindo nenhuma distinção entre marcas.

Nesta página<sup>9</sup> a primeira abordagem começa a frase – *At Hilton, our people and business are guided by our vision - to fill the earth with the light and warmth of hospitality* – afirmando que estas palavras foram pronunciadas pelo fundador Conrad Hilton, em 1954. Possuindo um poder inspirador são baseadas numa crença de que é possível usar a nossa paixão pela hotelaria para criar uma diferença positiva na vida das pessoas e do mundo, constituindo, deste modo a visão da empresa.

Os valores da marca HWW servem de guião para espalhar a hospitalidade no mundo, e definem as responsabilidades da empresa para com os colaboradores, com os clientes que servem, com os proprietários dos edifícios e com as comunidades.

---

<sup>8</sup> <http://news.doubletree.com/index.cfm/page/under-construction>

<sup>9</sup> <http://cr.hiltonworldwide.com/>

**Valores:**

*Hospitality:* somos apaixonados em oferecer experiências para clientes excepcionais.

*Integrity:* fazemos a coisa certa, o tempo todo.

*Leadership:* somos líderes no nosso setor e nas nossas comunidades.

*Team work:* trabalhamos em equipe em tudo que fazemos.

*Ownership:* somos os donos de nossas ações e decisões.

*Now:* operamos com um senso de urgência e disciplina.<sup>10</sup>

**Visão:** preencher a terra com a luz e o calor da hospitalidade, proporcionando experiências excepcionais, em cada hotel, para cada hóspede, a cada momento.

**Missão:** ser a empresa mais hospitaleira do mundo, criando experiências sinceras para os hóspedes, oportunidades significativas para os membros de equipa, um alto valor para proprietários e um impacto positivo nas nossas comunidades.

De realçar, na abordagem acima, é a imediata preocupação e posicionamento da marca, englobando as várias partes interessadas, aproximando-se à *Teoria do Stakeholders*. (Figueira e Dias, 2011) na medida em que afirmam que têm responsabilidades para com os seus colaboradores, clientes, fornecedores, proprietários e a comunidade envolvente.

Face ao discurso de Paula Carção e há pouca informação disponível no website sobre a DT e o seu Programa *CARE*, podemos dizer que a abordagem de responsabilidade social e sustentabilidade da HWW está mais completa e mais desenvolvida institucionalmente.

Segundo a HWW<sup>11</sup>, o Programa *Travel with Purpose*, desempenha um papel muito importante na entrega da visão e dos valores da empresa para a vida, unindo a organização à volta de um conjunto de questões globais que ligam o negócio com a sociedade – oportunidades na juventude, gestão ambiental e resiliência da comunidade. O programa fornece um quadro de problemas/ questões e ações/formas de resposta (adiante exemplificados nas Tabelas 5, 6 e 7), de modo a apoiar as equipas a atingir objetivos globais, existindo três áreas de foco: **oportunidades, comunidades e ambiente.**

---

<sup>10</sup> <http://hiltonworldwide.com/about/mission/>

<sup>11</sup> <http://cr.hiltonworldwide.com/>

**a) Criar oportunidades**

O mais importante para o sucesso da empresa são os colaboradores. Esforçando-se esta por criar uma cultura colaborativa e inclusiva e desenvolver programas de aprendizagem que permitam aos colaboradores atingir os seus objetivos. Além disso, a HWW trabalha ativamente para empregar pessoas jovens em parceria com a *International Youth Foundation*.

Tabela 5. Oportunidades (problemas e soluções)

Problema/ questão	Ação/ resposta
O futuro da juventude na economia global: mais de 74 milhões de jovens em todo o mundo estão desempregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo da HWW é empregar 1 milhão de jovens até 2019.</li> </ul>
Em mais de 4.500 hotéis a vida dos hóspedes torna-se mais brilhante e mais feliz, devido aos <b>colaboradores</b> , ao seu empenho, paixão e o compromisso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>São mais de 157 mil colaboradores unidos pela mesma visão de encher a terra com a luz e o calor da hospitalidade.</li> <li>Oferta de mais de 2.500 cursos através <i>Hilton University Worldwide</i>.</li> <li>Celebrando e reconhecendo vários colaboradores pelos seus feitos e atitudes excecionais.</li> <li>Recebendo o <i>feedback</i> dos colaboradores através de um questionário anual.</li> </ul>
Apenas 20% das empresas sentem-se totalmente preparadas para abordar a <b>mudança futura da força de trabalho</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>A HWW foi uma das 1.055 empresas que assinou os <i>United Nations Women's Empowerment Principles</i> para a construção do compromisso entre equilíbrio de género no local de trabalho.</li> <li>Mais de 7.300 veteranos e cônjuges foram contratados para trabalhar.</li> <li>Trabalhando com mais de 4.000 empresas minoritárias e empresas pertencentes a mulheres durante os últimos 10 anos.</li> </ul>

(Fonte: adaptado de *Corporate Responsibility at Hilton Worldwide*, 2016)

**b) Fortalecer as comunidades**

Um dos valores fundamentais da empresa é ser líder nas comunidades. O foco está em ajudar a criar comunidades fortes e prósperas, através do voluntariado, dos investimentos em soluções e organizações locais, do apoio em caso de desastre, da defesa dos direitos humanos, da formação, da sensibilização e da advocacia.

Tabela 6. Comunidades (problemas e soluções)

Problema/ questão	Ação/ resposta
O tráfico de seres humanos tem sido referido como o crime com mais rápido crescimento do mundo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A HWW tem treinado os seus colaboradores em questões de ética, direitos humanos e tráfico infantil.</li> <li>Foi concluída uma avaliação global de direitos humanos em toda a operação e cadeia de abastecimento para desenvolver um plano de ação prioritário.</li> </ul>

## Responsabilidade Social em Hotelaria

	<ul style="list-style-type: none"><li>• São realizadas várias formações para os diretores e para os líderes de equipa sobre o tráfico infantil.</li><li>• Foi criada uma parceria com o <i>The Global Fund for Children</i>.</li><li>• Foi implementado o <i>Global Freedom Exchange</i> em parceria com a <i>Vital Voices</i> para apoiar 78 líderes do sexo feminino, através de formações locais, programas de defesa e apoio a sobreviventes.</li></ul>
As Nações Unidas informaram que atualmente <b>54% da população mundial vive nas cidades</b> e que em 2050 este número irá aumentar para 66%.	<ul style="list-style-type: none"><li>• A através de mais de 1.1000 comitês comunitários, a HWW impulsiona o envolvimento local.</li><li>• Em 2015, hotéis de 92 países participaram em mais de 4.100 projetos comunitários, resultando em mais de 213.000 horas de trabalho voluntário.</li><li>• Concedeu cerca de 200 prémios de apoio (<i>Travel with Purpose Action Grants</i>) a hotéis que criaram soluções locais para os desafios globais.</li><li>• No <i>Global Month of Service</i>, colaboradores voluntários concluíram mais de 10.800 projetos mundiais e contribuíram com mais de 513.000 horas de serviço comunitário.</li><li>• Doação de mais de 1,5 milhões de dólares por ano a organizações de ajuda em tempos de necessidade para proteger colaboradores, clientes e comunidades.</li></ul>

(Fonte: adaptado de *Corporate Responsibility at Hilton Worldwide*, 2016)

### c) Preservar o ambiente:

Os desafios ambientais têm hoje em dia um grande impacto no bem-estar da população e dos ecossistemas. A HWW, como grupo mundial, foca-se nas grandes áreas dos seus impactos (água, energia, desperdício, emissões de carbono e compras responsáveis) e esforça-se por operar de forma eficiente em toda a cadeia de valor. Incluindo a identificação de quais as áreas de maior impacto que podem melhorar, estabelecendo objetivos operacionais e políticas efetivas, parcerias e programas de desenvolvimento de medidas e relatórios, de modo a monitorizar o progresso.

Segundo a HWW, esta é a primeira empresa hoteleira, a nível global a ser certificada ISO 50001 de Gestão de Energia, ISO 14001 de Gestão Ambiental e 9001 para Gestão da Qualidade em todo o portfólio de hotéis.

É importante mencionar que no decorrer da entrevista com Paula Carção, quando foi colocada a questão “Quais as práticas de RS respeitantes a compras e fornecedores?”, a resposta foi a de que não tinham nenhuma para além das legais. Igualmente no caso de certificações, para além das legais, não possuíam nenhuma. O que pressupõe a falta de conhecimento por parte do entrevistado ou a pouca coerência entre informação interna da HWW e a informação transmitida aos colaboradores a nível local.



## Responsabilidade Social em Hotelaria

Tabela 7. Ambiente (problemas e soluções)

Problema/ questão	Ação/ resposta
Segundo a Administração de Informação de Energia, o <b>consumo mundial de energia</b> deverá crescer em 56% entre 2010 e 2040.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde 2009 que a HWW reduziu em 14,5% o seu consumo de energia.</li> <li>Recebeu a certificação global para a Gestão de Energia, ISO 50001, para todos os hotéis e escritórios usando a plataforma <i>LightStay</i>.</li> <li>Todos os anos, em março, os colaboradores celebram a Hora do Planeta, através de vários projetos de poupança de energia em todo o mundo.</li> </ul>
Em 2025, 67% da população mundial poderá viver sob <b>condições de stress hídrico</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde 2009 que a HWW reduziu em 14,1% o uso de água. Mantém o objetivo de procurar formas para reduzir os consumos de água.</li> <li>Colabora com a <i>Worldwide Fund for Nature (WWF)</i> para desenvolver uma estratégia de gestão de água.</li> </ul>
Segundo o Banco Mundial, a criação de <b>resíduos sólidos</b> está no caminho de aumentar 70% até 2025.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde 2009 que a HWW reduziu a produção de resíduos em 27,6%.</li> <li>Como parte do compromisso em reduzir a produção de resíduos, a HWW criou a estratégia <i>RePurpose</i>.</li> <li>Colabora com a WWF para reduzir o desperdício de alimentos.</li> <li>Colabora com o <i>Clean The World</i> para reaproveitar o gel de banho e o champô.</li> </ul>
De acordo com a OCDE, caso não sejam criadas políticas mais ambiciosas, as <b>emissões de gases de efeito de estufa</b> vão aumentar em mais 50% em 2050, impulsionadas principalmente por um crescimento projetado de 70% das <b>emissões de dióxido de carbono (CO2)</b> do uso de energia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde 2009 que a HWW reduziu as suas emissões de CO2 em 20,9%.</li> <li>Foram compensadas quase 9.400 toneladas métricas de carbono através do programa <i>Clean Air</i> e outras compensações voluntárias.</li> </ul>
Um estudo da consultora McKinsey revelou que 68% dos executivos, a nível mundial, acreditam que o <b>risco da cadeia de fornecimento</b> irá aumentar nos próximos cinco anos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em 2014, proibiu-se o uso de barbatana de tubarão em todos os 4.500 hotéis, abrindo o caminho a uma estratégia mais abrangente marisco sustentável.</li> <li>Compra de bens e serviços a empresas minoritárias e empresas pertencentes a mulheres.</li> <li>Oferta de várias opções de reunião sustentáveis, através do programa <i>Meet with Purpose</i>.</li> <li>Criação de programas com agricultores locais para compra de produtos.</li> <li>Atualização da Política de Fornecimento Responsável, ajustando as expectativas para os fornecedores e para toda a cadeia de valor.</li> </ul>

(Fonte: adaptado de *Corporate Responsibility at Hilton Worldwide*, 2016)

De modo a terminar, é evidente a quantidade de informação institucional, políticas e práticas que a HWW, como grupo mundial, desenvolve no que respeita à RS.

Contudo, a informação obtida através da entrevista realizada com Paula Carção, está aquém do vasto discurso que a HWW disponibiliza no seu website. Por outro lado, a mesma mencionou a plataforma *Light Stay* e o *Hilton University*, o que pressupõe que o programa CARE e o programa *Travel with Purpose* deverão funcionar conjuntamente.

Ainda de realçar, a HWW, para além da semelhança com a *Teoria dos Stakeholders* na divulgação da visão, valores e missão, acima mencionada. Depois de uma análise mais detalhada ao Programa *Travel with Purpose*, é visível a semelhança com o conceito de RS proposto pelo *Livro Verde* da CE. Esta semelhança está patente na preocupação, importância e responsabilidade para com os colaboradores, as mudanças futuras da vida laboral, com a comunidade, com os direitos humanos, com os fornecedores e com o meio ambiente.

#### **Prémios da HWW (algumas referências):**

- Hilton Worldwide, 10 Best Workplaces in the Fortune 500, Fortune Magazine, 2016
- Hilton Worldwide, Best Multinational Workplaces in Europe, Great Place to Work, 2016
- Hilton Worldwide, 100 Best Workplaces to Millennials, Great Place to Work, 2016
- Hilton Worldwide, Best Workplaces in Europe, 2016
- Hilton Worldwide, Top Diversity Employer, Black EOE Journal, 2016
- Hilton Worldwide, Top Supplier Diversity Programs, Black EOE Journal, 2016
- Hilton Worldwide, Perfect score of 100 percent on the Human Rights Campaign (HRC) Foundation's 2016 Corporate Equality Index (CEI), Human Rights Campaign, 2016
- Hilton Worldwide, Top Corporation for LGBT Economic Empowerment, Affinity Inc. Magazine, 2015
- Hilton Worldwide, 2020 Women on Boards Winning Company, 2020 Women on Boards, 2015
- Hilton Worldwide, Top Green Companies in the World, Newsweek, 2015

Quanto à visão futura da hotelaria no contexto da RS, da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, daqui 10 a 20 anos, a entrevistada comenta o seguinte:

(...) vejo assim um bocadinho negro! Mas (...) oxalá, eu esteja enganada. Porque vai ser preciso mesmo mudar, (...) acho que se avizinham tempos complicados e se não formos cada vez mais uns para os outros, as coisas vão ser complicadas. Porque só se houver aqui uma grande reviravolta e realmente eu acho que vai ter mesmo que haver pessoas, profissionais, especialistas a pensar em como inverter todas estas situações. Que as pessoas pensem um bocadinho mais a nível de união, do social, de sustentabilidade (...). Portanto, tem que haver realmente aqui um revés, (...) a hotelaria em si está a vulgarizar-se um bocadinho. Até porque os profissionais cada vez são mais jovens, cada vez se paga menos a um profissional, o que faz com que a pessoa não tenha tanta experiência, porque isto é mesmo assim, um bom profissional com experiência tem que se pagar! E é assim, aqui por Portugal, a oferta a nível de hotéis já é tanta, a procura de nível de mão de obra já é tanta. Que as pessoas já não procuram ninguém especializado, ninguém formado na área, já se recorre ao que é barato. E, é assim, o que é bom tem que se pagar inevitavelmente! Tem mesmo que haver um parar e voltar a pensar, porque as coisas do meu ponto de vista não estão assim tao famosas. (...) eu acho que cada vez mais as pessoas estão com a mente

## Responsabilidade Social em Hotelaria

aberta para esse campo. Porque precisa de se fazer algo, portanto, com o tempo eu acho que as pessoas vão sendo encaminhadas para trabalhar nesse sentido. As pessoas vão ter que ser obrigadas a pensar não só na parte técnica da profissão, mas também a pensar na parte social, na sustentabilidade. As pessoas vão ter que ter sempre isso em conta, vai fazer parte do profissional. O evoluir dos tempos vai mesmo por aí, a nível de tudo. Tudo o que vai ter que ser certificado, ou seja, não vamos poder vender gato por lebre. (...) tem que vir alguém para fazer-nos imposições, porque se não, parece que as pessoas não fazem. Tem que haver alguém de cima que diga temos que mudar!

No website da HWW, não existe nenhum discurso sobre a visão futura da hotelaria no contexto da RS, da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, contudo, pelas ações e políticas anunciadas e praticadas, subentende-se a atual e futura preocupação da marca em melhorar o seu impacto ambiental a nível global, em defender os direitos humanos, a igualdade de género e os seus colaboradores. Tendo uma visão bastante alargada, englobando as partes interessadas, e coerente das suas ações e impacto a nível global. Neste sentido, a questão prende-se com “estarão os 4.500 hotéis da cadeia HWW, a nível local, com a mesma visão futura e estarão todos os colaboradores e responsáveis com esta visão integrada nos seus valores?”

A Tabela 8 representa um resumo dos indicadores de comunicação de RS presentes e analisados do website do hotel.

Tabela 8. Indicadores de comunicação de RS - HWW

Indicadores	Itens analisados	Hilton Worldwide
1. Síntese do conteúdo	a) Missão, visão, valores	✓
	b) Sustentabilidade	✓
	c) Qualidade	✓
	d) Segurança	✓
	e) Políticas de ética e conduta	
	f) Emprego	✓
2. Relevância do conteúdo	g) Páginas dedicadas a RS	✓
3. Tangibilidade do conteúdo	h) Documentos relacionados com RS disponíveis no website	✓
4. Transparência do conteúdo	i) Código de conduta	
	j) Informação financeira	✓
5. Credibilidade do conteúdo	k) Certificação e prémios	✓
	l) Ligações externas (ONG's, Associações)	✓

(Fonte: adaptado de Ferraz e Rafael, 2012)

## 8. Estudo de Caso Nº2 – Vila Galé

O grupo hoteleiro português Vila Galé, iniciou a sua atividade em 1988, é atualmente composto por 27 unidades hoteleiras das quais 20 em Portugal e 7 no Brasil.

Neste estudo de caso a entrevista foi realizada com o administrador responsável de sustentabilidade de todo o grupo, Gonçalo Almeida.

Começamos pela visão, missão e valores, tal como consta no website<sup>12</sup> da cadeia hoteleira:

**Visão:** ser uma empresa de referência na indústria hoteleira, reconhecida entre os seus pares, clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores pela qualidade do seu produto e profissionalismo das suas equipas. Ambicionando um crescimento económico sustentável, social e ambientalmente responsável, procurando estar “Sempre perto de si”.

**Missão:** a Vila Galé privilegia a localização, o conforto e a decoração das suas unidades, a disponibilidade e a simpatia das suas equipas, o respeito pelo meio social e pelo ambiente, e garante estar "Sempre perto de si".

### **Valores:**

**Valorização:** formar e motivar os colaboradores, dignificando o seu trabalho e dando-lhes oportunidades de progressão.

**Inovação:** procurar produtos e serviços diferenciados.

**Lealdade:** honrar sempre os compromissos assumidos.

**Ambição:** crescer continuamente de forma sustentável.

**Garantia:** respeitar os padrões de qualidade de produto e serviço da marca.

**Acessibilidade:** estar sempre disponível para receber e ouvir.

**Liberdade:** apresentar novas ideias e sugestões.

**Eficácia:** responder com prontidão e exatidão a todas as solicitações.

A política de sustentabilidade<sup>13</sup> do grupo Vila Galé é desenvolvida dentro do seu modelo de gestão integrando o projeto de sustentabilidade para a sociedade e tendo sempre em conta as gerações atuais e futuras.

---

<sup>12</sup> <http://www.vilagale.com/pt/grupo/sobre-a-vila-gale>

<sup>13</sup> <http://www.vilagale.com/pt/grupo/sustentabilidade>

Este modelo de gestão conjuga o cuidado com a natureza e a eficiência energética, a qualidade, a segurança, a saúde, a segurança alimentar, a responsabilidade social e a viabilidade económica com valores e princípios éticos, respeitando as pessoas e o meio ambiente, visando a melhoria contínua através dos seguintes objetivos:

- Aplicando os conceitos de sustentabilidade, proteção e conservação do ambiente nas suas atividades empresariais;
- Introduzindo os processos necessários para reduzir o consumo de água, de energia e acautelando o encaminhamento adequado aos resíduos produzidos;
- Ambicionando a qualidade competitiva, aperfeiçoando continuamente processos, produtos e serviços para atender às expectativas dos *stakeholders*;
- Promovendo e incentivando a segurança e saúde no trabalho;
- Fomentando as boas práticas de segurança alimentar;
- Estimulando o desenvolvimento profissional e a realização pessoal de todos os colaboradores;
- Apoiando iniciativas que contribuam para fomentar o bem-estar social e a conservação da natureza;
- Adotando processos economicamente viáveis e socialmente justos;
- Respeitando toda a legislação aplicável, seguindo padrões responsáveis nos casos em que a mesma seja omissa ou inexistente;
- Partilhando as boas práticas com o público interessado.<sup>14</sup>

Para Gonçalo Almeida, responsável pela área de sustentabilidade do grupo, a RS é:

(...) devolver à sociedade, de alguma forma, no fundo parte dos benefícios que nós, enquanto empresa, recolhemos dessa mesma sociedade. Ou seja, a empresa, tem resultados e tem a sua atividade de vender serviços à sociedade em geral e dos resultados, quando se espera que eles sejam positivos, devolver parte desses resultados à sociedade.

(...) porque é que eu digo que isto é RS? Eu, na prática, estou a devolver o dinheiro à sociedade, investido mais num hotel novo e, portanto, isto vai implicar contratação de novos fornecedores e de equipamentos para construir um hotel novo e, portanto, vai gerar... vai meter o dinheiro outra vez na economia. Vai gerar mais postos de trabalho e vai gerar depois um fluxo de clientes e fornecedores, de compras e vendas e, portanto, mantém...na prática todos os resultados da empresa acabam por ser devolvidos à economia, uns de uma forma mais de oferta e outros de uma forma que são geradores de negócio adicional. Mas eu à partida em que crio um novo hotel, faço um investimento, estou a alimentar não sei quantos fornecedores, e por sua vez as suas famílias e todas as pessoas que gravitam à volta do fornecedor, portanto tenho um resultado indireto. Estou a criar mais postos de emprego, portanto estou a ter mais pessoas e mais famílias a quem eu estou a gerar rendimentos e, portanto, isso acaba por ser de uma forma indireta o resultado da sustentabilidade económica, acaba por se reverter em sustentabilidade social.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.vilagale.com/pt/grupo/sustentabilidade>

<sup>15</sup> A transcrição completa da entrevista encontra-se no Anexo C: 86

O conceito de RS, expresso pelo entrevistado, é de alguma forma diferente daquele que é publicado no website da marca, pois a dimensão económica e o desenvolvimento sustentável, especialmente o retorno sustentável do investimento na sociedade, é o grande foco do Responsável de Sustentabilidade do Vila Galé, podendo ser adaptado a uma visão económica de desenvolvimento sustentável.

Enquanto que para o grupo encontramos uma predominância de RS relacionada com o *Livro Verde* e alguns aspetos relacionados com a ISO 26000, no sentido que, ambas as definições, procuram integrar os seus valores e os seus princípios éticos, contribuir para o desenvolvimento sustentável e agir em conformidade com a lei e com as expectativas dos *stakeholders*.

A representação do Livro Verde encontra-se quando analisado o discurso do website a maioria das políticas e práticas de RS terem que ver com: a saúde e segurança no trabalho, o apoio ao desenvolvimento profissional e pessoal, a preocupação ambiental, adotar processos socialmente justos, corresponder às expectativas de todas as partes interessadas e partilhando as boas-práticas.

Por outro lado, no website<sup>16</sup> do grupo Vila Galé, a RS está muito exemplificada através de práticas solidárias, o que pressupõe que efetivamente para o grupo, a RS é fazer solidariedade através de doações de refeições, bens, dinheiro, cedência de espaços, ações de beneficência, entre outros. Destacam-se as seguintes iniciativas publicadas no website:

- Doação de 60 refeições diárias à Associação SOL e 50 refeições diárias ao Centro de Apoio ao Sem Abrigo (CASA);
- Doação de 0,50€, a instituições de solidariedade, por cada questionário de satisfação que é preenchido pelos clientes;
- Doação de bens (mobiliário, eletrónica, fardas, têxteis, loiça) a diferentes instituições, por ocasião da remodelação ou reequipamento dos hotéis;
- Organização de iniciativas que envolvem os colaboradores em ações solidárias;
- Cedência das instalações dos hotéis para ações de colheita de sangue;
- Contratação de empresas de economia social para alguns serviços;
- Cooperação institucional para inserção socioprofissional de pessoas potencialmente excluídas;
- Prestação de serviços a entidades/projetos com fins sociais, em condições gratuitas ou simbólicas para realização de tarefas de suporte à sua atividade;

---

<sup>16</sup> <http://www.vilagale.com/pt/grupo/sustentabilidade>

- Atribuição de ofertas por ocasião da realização de jantares de beneficência, promovidos por entidades de natureza social;
- Extensão das condições do clube Vila Galé a parceiros ou a beneméritos de entidades de natureza social.

Da entrevista realizada, concluímos que as práticas comunicadas pelo grupo Vila Galé são muito limitadas comparativamente ao número de ações que fazem e desenvolvem:

(...) temos 3 ou 4 hotéis que dão diariamente refeições a instituições de solidariedade social. (...) cada hotel apoia uma instituição ou uma associação local. (...) apoiamos algumas equipas e modalidades, (...) ligadas ao desporto ou à arte e cultura (...). Uma equipa de ciclismo júnior. Já desenvolvemos obras e reparações em algumas instituições pelas nossas equipas, e, portanto, que foram pintar, reparar, arranjar pavimentos, paredes, esgotos, eletricidade. (...) tivermos em algumas instituições a preparar refeições e, portanto, aqui foram equipas nossas que foram fazer sandes e outros pratos. (...) temos participado em algumas campanhas pontuais, algumas genéricas, até promovidas pela Associação dos Hotéis de Portugal como a história de oferecer colchões e outros materiais que, na prática, já não vão ser usados pelos hotéis. Quando estamos a fazer renovações, equipamento, seja televisões, seja colchões que na prática ainda estão em bom estado, também a oferta desses materiais. (...) numa primeira fase os colaboradores têm preferência, sobrando equipamentos desses vão para instituições, mas não fazemos venda desse tipo de materiais! (...) nós temos o Hotel Vila Galé Albacora, que é lá em baixo, na ria Formosa, no parque natural da ria Formosa, e, portanto, todos os anos, há uma ação, que é lavada a cabo pelos colaboradores e pelos clientes que lá estiverem na altura, de limpeza da praia da ria Formosa. Depois as outras ambientais têm a ver com tratamento de lixo, tratamento de resíduos, separação de lixos, poupanças energéticas (...). Era conjunto de crianças com alguma deficiência que nunca tinham tido férias nos hotéis e nós proporcionados essas férias durante 3ou 4 dias num dos hotéis do Algarve (...). Oferta de salas, refeições ou de quartos a instituições (...).

As práticas respeitantes à filantropia social, mencionadas por Gonçalo Almeida, direcionam-se no mesmo sentido relativamente ao que é expresso no website do grupo. A exceção diz respeito à filantropia ambiental, no que concerne ao hotel Albacora, localizado no Algarve, pois no website não está mencionada esta dimensão.

(...) tentamos envolver sempre os colaboradores a participarem e a terem conhecimento de todas as iniciativas. Temos festas de natal, temos festas de aniversário do hotel, temos presentes para o colaborador no dia do aniversário, temos um presente para o filho do colaborador na data em nasce, temos um programa muito alargado de incentivos e vantagens e descontos e ofertas para os colaboradores e familiares descendentes e ascendentes diretos. Ahhh... Temos também seguro de saúde para todos os colaboradores... (...) temos uma para premiar, no fundo, as ideias e a inovação. É um programa que se chama Inovar, Motivar. (...) temos o Vila Galé Star (...).

(...) os colaboradores estão todos informados. Os nossos resultados, quer receitas, quer custos, quer resultado operacional são partilhados por todos os colaboradores, não há quaisquer segredos nessa área, são visíveis, são expostos. (...) exposto ainda num formato em papel, nos restaurantes de staff, em cada um dos hotéis. (...) uma rede social interna que se chama My vila galé (...). (...) os painéis dos relógios de ponto, também permitem comunicar mensagens com os colaboradores e também é outra forma de como passamos algumas mensagens chave. (...) temos por prática conceder alguns empréstimos a colaboradores que estão em situação difícil ou a empresa ajudar em algumas situações de catástrofe. (...) temos vindo a aumentar, sucessivamente, os programas de formação. (...) formações comportamentais. (...) em vendas, em atendimento, em gestão de reclamações (...) em línguas, vamos começar agora, francês, inglês e alemão, em formato de *e-learning*. E vamos, para o ano vamos começar um ciclo de formações prático-operacionais que tem a ver com os *standards* que estão definidos nos nossos manuais operacionais. (...) há de arrancar em outubro de uma formação avançada em liderança. Nós desenvolvemos periodicamente, um questionário de clima organizacional para perceber em várias áreas, o nível de satisfação dos colaboradores com a organização. (...) chamamos-lhe o manual do colaborador, mas será mais ou menos isso, que tem um conjunto de regras e informações sobre a organização.

É nas práticas de RS respeitante aos colaboradores, que a opinião expressa pelo entrevistado, se distancia um pouco do website, na medida em que é referida uma maior quantidade e diversidade de exemplos.

(...) uma forma de nós incentivarmos os clientes a devolverem-nos os questionários de satisfação preenchidos, é nós anunciarmos que por cada questionário que eles nos entreguem, a Vila Galé entrega 0,50cent. a uma instituição de solidariedade social.

O cumprimento de todas as obrigações e com o pagamento atempado, sempre dentro do prazo de todas as obrigações. Portanto qualquer fornecedor que se relacione connosco, tem a garantia de que todas as nossas obrigações são cumpridas ao milímetro, não há nenhum único fornecedor que se queixe de um atraso de um pagamento nosso (...).

É possível ainda agrupar as práticas de RS dirigidas aos clientes e fornecedores. Contudo é, especialmente, a dimensão filantrópica social e os colaboradores o foco de atenção do grupo Vila Galé, pois são as áreas com mais ações desenvolvidas.

No que respeita aos fornecedores, é importante referir que comparando os discursos do website do grupo Vila Galé e o de Gonçalo Almeida, na questão dos fornecedores (*stakeholders*), existe uma grande divergência entre discursos, no sentido que quando perguntado a Gonçalo Almeida “quais as práticas de RS relativamente a fornecedores?” o mesmo respondeu nenhuma à exceção de realizarem os pagamentos sempre dentro do prazo, enquanto que no website a informação presente informa que procura aperfeiçoar os processos, produtos e serviços para atender às expectativas dos *stakeholders*.

Relativamente ao Vila Galé Ópera<sup>17</sup>, a única unidade do grupo em Lisboa, o hotel disponibiliza 259 quartos, 1 bar 1 restaurante, um clube de saúde com ginásio e 5 salas de reunião.

O website não menciona nenhuma informação acerca de ações de RS, à exceção dos prémios e certificados ganhos pelo hotel:

- Preservar o futuro, da AHP 2015;
- Compromisso Social, da AHP, 2015;
- Recomendado pelo Holiday Check, 2015.

Por outro lado, sabemos através da entrevista realizada que o hotel disponibiliza 60 refeições diárias à Associação SOL.

A visão futura de Gonçalo Almeida sobre a RS, da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável no contexto da hotelaria acentua especialmente num conjunto de práticas futuras mais sustentáveis e da consciência de cada pessoa.

Em termos de RS, acho que não há nada de muito específico na hoteleira e isso vai depender da consciência de cada um. E eu acredito que a consciência sobre os temas da RS tem a vindo a ser maior de geração para geração. Portanto, sente-se que há essa consciência nas gerações mais novas. Da parte da

---

<sup>17</sup> <http://www.vilagale.com/pt/hoteis/costa-de-lisboa/vila-gale-opera>



empresa aquilo que vamos querer é que isso faça parte, que essa cultura faça parte da própria empresa, independentemente de quem cá esteja, é sempre uma cultura para ser seguida. No caso da responsabilidade ambiental, a evolução, também, tem sido sempre positiva. E tem sido sempre positiva, porque hoje em dia, grande parte das medidas que são positivas em termos de responsabilidade ambiental, são igualmente positivas em termos de sustentabilidade económica.

(...) a partir do momento em que há um conjunto de ferramentas cada vez mais eletrónicas e permitem não só medir e afinar o consumo dos custos energéticos, porque grande parte das pessoas não tem noção que o maior contributo para a sustentabilidade ambiental no mundo tem a ver com a redução dos consumos energéticos, sejam eles de água sejam eles de eletricidade, porque estes sim é que consomem muitos recursos, mais do que algumas fantasias a dizer que se tem papel reciclado. Estas têm um impacto muito maior e têm a vantagem de ter simultaneamente um impacto positivo do lado ambiental e um impacto positivo do lado económico, porque se traduzem, também, em reduções de custos. Por outro lado, há um conjunto de práticas, nomeadamente tratamento de resíduos e separação de lixos, etc. e que obviamente, por muito que haja essa preocupação, também depois tem que haver da parte entidades que recolhem esse lixo, a capacidade de o tratar devidamente, coisa que já começa a haver na maioria das autarquias. Por outro lado, também, os meios digitais e os meios eletrónicos vêm contribuir para muito menos consumos de recursos desnecessários, nomeadamente o papel. Portanto, a informatização e a digitalização de uma série de processos quer internos, quer de comunicação com o cliente, também, vão-se traduzir em boas práticas ambientais. Portanto há aqui um conjunto de coisas que indicam que o caminho vai ser ambientalmente mais responsável.

Por outro lado, a opinião atual de Gonçalo Almeida sobre a escolha do consumidor quando reserva um hotel, acreditando que mesmo no futuro não se há de alterar muito é as dimensões de RS e sustentabilidade são valorizadas, contudo não são objeto de decisão final do consumidor.

(...) o cliente não vai escolher um hotel em função de ter ou não ter. Ele pode valorizar, mas (...) os hotéis ou estão em condições exatamente iguais ou o cliente não vai mudar a sua escolha por causa disso. O que é que eu quero dizer com isto, se ele tiver dois hotéis em Vilamoura, exatamente com as mesmas facilidades, exatamente com o mesmo preço, e um tem práticas ambientais e o outro não tem, admito que ele vá escolher o que tem. Agora se o que tem práticas ambientais for muito mais caro ou muito mais longe ou afastado do sítio de onde ele quer ficar, não acho que seja. (...) É tudo muito bonito, mas eu primeiro quero ficar em cima da Marina de Vilamoura e depois a seguir logo me preocupo com os passarinhos (...) esta é a realidade dos factos. Não quero dizer, que não se começa a sentir... agora as pessoas não escolhem aquele hotel só por causa disso. (...) As pessoas escolhem os produtos por um conjunto de atributos. (...) Eu quero ir para um sítio desses, mas eu não quero abdicar que o serviço funcione bem, que a comida seja boa, que tenha tudo..., portanto eu tenho que ter tudo o resto, só isso não chega como bandeira. Um hotel ambientalmente responsável e acha que aquilo vai servir para justificar a satisfação do cliente, não vai! Ele tem que ter tudo o resto mais aquilo!

Esta opinião poderia ser uma das bases de um estudo futuro bastante interessante, no sentido de compreender o processo de decisão na reserva de hotel daqui a dez ou vinte anos e analisar o comportamento do consumidor, pois “se atualmente o cliente que procura hotéis ‘não é identificado e não alimenta operações hoteleiras. Não se vive só desse nicho.’ (Anexo C, p. 96) talvez daqui a 10 ou 20 anos se viva?”

Quando à visão futura do grupo não temos nenhuma informação concreta, pressupondo apenas que do discurso comunicado no website, a marca procura integrar a sustentabilidade no seu modelo de gestão e ter em conta as gerações futuras, contudo não propõe objetivos nem metas a atingir.

A Tabela 9 representa um resumo dos indicadores de comunicação de RS presentes e analisados do website do hotel.

Tabela 9. Indicadores de comunicação de RS - Vila Galé

Indicadores	Itens analisados	Vila Galé
<b>6. Síntese do conteúdo</b>	m) Missão, visão, valores	✓
	n) Sustentabilidade	✓
	o) Qualidade	✓
	p) Segurança	
	q) Políticas de ética e conduta	
	r) Emprego	✓
<b>7. Relevância do conteúdo</b>	s) Páginas dedicadas a RS	
<b>8. Tangibilidade do conteúdo</b>	t) Documentos relacionados com RS disponíveis no website	
<b>9. Transparência do conteúdo</b>	u) Código de conduta	
	v) Informação financeira	✓
<b>10. Credibilidade do conteúdo</b>	w) Certificação e prémios	✓
	x) Ligações externas (ONG's, Associações)	✓

(Fonte: adaptado de Ferraz e Rafael, 2012)

## 9. Estudo de Caso Nº3 – NEYA Lisboa Hotel

O Neya Lisboa Hotel, aberto em 2011, caracteriza-se por ser um hotel urbano e sustentável, com 76 quartos, 1 restaurante, 1 bar e um Spa.

Este hotel<sup>18</sup>, propõe aliar um modelo de gestão eficiente com o objetivo de reduzir o impacto da sua atividade no ambiente e na comunidade, através de práticas e iniciativas responsáveis e conscientes, premiadas e certificadas. O hotel orienta toda a sua atividade pela implementação de boas práticas ambientais e sociais, através de um modelo de gestão eficiente, contribuindo para o turismo sustentável. O conceito do Neya Lisboa Hotel é ser, efetivamente, um hotel sustentável, empenhado na qualidade e excelência dos serviços que presta através de um conceito de sustentabilidade tripartida: ambiental, económica e social, conforme explicado por Pedro Teixeira, responsável pela qualidade, ambiente e segurança. Segundo o qual, toda a atividade é orientada diariamente por um modelo de gestão eficiente e por um enorme respeito pelo ambiente e pela sociedade:

(...) não foi apenas uma ideia que veio depois... “Olha já agora vamos ajudar aqui alguém” ou vamos entrar nesta onda que há agora de RS... que tem vantagens obviamente! Mas não, faz mesmo parte do conceito do hotel. A parte da qualidade, ambiente, financeira e RS (...).<sup>19</sup>

Para o Neya a sustentabilidade ambiental é uma parte fundamental e ativa da gestão e da operação da unidade hoteleira. “Estão implementadas práticas diárias eficientes, que contribuem para a diminuição da pegada ecológica do hotel e amigas do ambiente a todos os níveis, desde a eficiência energética à gestão de resíduos e utilização responsável de recursos naturais, passando pelas escolhas responsáveis de materiais, equipamentos e consumíveis entre outras práticas como a preferência por produtos locais, frescos e da época, para o nosso restaurante. Através das pequenas chamadas de atenção visamos consciencializar, também, o hóspede, para ações que poderão fazer a diferença.”<sup>20</sup> Na gestão ambiental diária, o hotel atua preferencialmente sobre as áreas ambientais mais impactantes, identificadas na sua atividade: consumo de água, consumo de eletricidade e produção de resíduos sólidos.

No que respeita a RS<sup>21</sup> o objetivo do hotel é ter um impacto positivo, estando consciente da sua responsabilidade como entidade com um posicionamento de referência no sector do turismo sustentável.

---

<sup>18</sup> <http://www.neyahotels.com/hotel-overview.html>

<sup>19</sup> A transcrição completa da entrevista encontra-se no Anexo D: 97

<sup>20</sup> <http://www.neyahotels.com/consciencia-ambiental.html>

<sup>21</sup> <http://www.neyahotels.com/consciencia-social.html>

O resultado deste posicionamento é o trabalho desenvolvido na comunidade em parceria com instituições de solidariedade social e da adoção de um modelo de gestão sustentável com uma abordagem inovadora na sua vertente social. O reflexo dessa abordagem é o conceito de doação defendida pelo hotel, isto é o apoio não se limita a donativos ou contribuições em géneros, mas a uma entrega de tempo, trabalho e dedicação, canalizando os recursos disponíveis, dentro da estrutura de negócio. Esta visão é expressa na resposta do entrevistado à questão “o que é a RS?”:

(...) uma parte da sustentabilidade, um dos pilares. Para nós a RS é ajudar, na medida do possível e à nossa escala, ajudar quem mais precisa. (...) RS é isso mesmo tentarmos ajudar quem necessita na nossa perspectiva num âmbito local, é tentarmos ajudar quem está mais perto de nós. (...). Para nós a RS é isso, é tentarmos desempenhar a nossa função de hotelaria, de venda de quartos, de negócio, de fazer negócio, de não fechar, mas na medida do possível, dentro das possibilidades que temos e dos meios que temos, darmos tudo para termos um papel importante aqui na freguesia, aqui na rua, na cidade e no país. (...) para nós a RS é quase um modo de gestão do hotel.

Relativamente ao ambiente e segurança, o hotel atua de forma responsável em termos ambientais e de segurança não descurando a sua principal atividade de prestação de serviços.<sup>22</sup>

O Neya tem o compromisso de aplicar as melhores práticas ambientais, tal como os melhores princípios de sustentabilidade na sua estratégia de negócio. Os seus objetivos são:

- Adaptarem-se às exigências dos seus clientes e superar as suas expectativas;
- Contribuírem para um planeta mais puro, mais limpo e mais responsável;
- Implementarem todas as medidas necessárias de forma a garantir a segurança nas suas instalações, prevenindo lesões, ferimentos e danos para a saúde dos colaboradores e clientes.

No seu website o Neya, faz uma distinção entre exemplos de práticas na área da qualidade, ambiente e segurança e iniciativas desenvolvidas pelo hotel. Assim do ponto de vista de práticas de qualidade, ambiente e segurança temos:

- Controlo e potenciação das poupanças energéticas, reduzindo o consumo de energias não renováveis e emissão de CO<sub>2</sub>;
- Compromisso na prevenção da poluição e da gestão adequada dos resíduos e dos recursos naturais (água e energia);
- Compromisso na melhoria contínua do desempenho de qualidade, ambiente e segurança do hotel, estabelecendo e revendo os objetivos e metas associados;

---

<sup>22</sup> <http://www.neyahotels.com/qualidade-ambiente-e-seguranca>

- Cumprimento dos requisitos legais de qualidade, ambiente e segurança, aplicáveis à atividade, assim como outros requisitos que sejam subscritos relativamente aos aspetos ambientais, a perigos para a segurança e saúde no trabalho ou requisitos do cliente;
- Sensibilização e formação contínua dos colaboradores em questões relacionadas com a qualidade, ambiente e segurança
- Implementação de um sistema de autocontrolo e de HACCP, de modo a assegurar e promover a higiene e segurança alimentar.

Quanto às iniciativas:

- O hotel é *Bike friendly*: através da máxima “dê o seu contributo à mobilidade sustentável, opte pela bicicleta. É mais barato, saudável e ecológico”;
- “Temos bicicletas para si”: o hotel põe ao dispor dos clientes bicicletas e o respetivo equipamento de segurança;
- “Temos estacionamento para a sua bicicleta”: o cliente pode trazer a sua bicicleta e deixá-la em segurança no parque de clientes;
- “O Neya dá o exemplo”: alguns dos colaboradores deslocam-se de bicicleta até ao hotel e utilizam o parque adequado de colaboradores. E através da formação contínua procuram inculcar os princípios de gestão sustentável;
- Eco Meetings: disponibilizando o apoio completo ao planeamento de eventos sustentáveis, através de um Técnico de Qualidade, Ambiente e Segurança na definição das medidas de sustentabilidade adequadas, com o objetivo de reduzir o impacto negativo dos eventos aos níveis ambiental, social e económico. As medidas adotadas passam pela promoção de eventos *paperless*; otimização dos consumos de energia e água; redução significativa dos itens descartáveis e gestão adequada dos resíduos, diminuindo as emissões atmosféricas; opção de menus de *coffee-break* com ingredientes frescos, de época e de produtores locais, como forma de promover a economia local; doação de excedentes alimentares válidos não efetivados a instituições locais; promoção da mobilidade sustentável através da utilização de transportes públicos, *car sharing* ou das bicicletas disponibilizadas pelo Hotel.

Relativamente às práticas de RS efetivas desta unidade hoteleira. Pedro Teixeira no decorrer da entrevista, refere ações relativas à comunidade, aos fornecedores e aos colaboradores do hotel, conforme se pode verificar nos seguintes excertos de entrevista:

### Comunidade:

O apoio que damos não se cinge apenas ao hospital [D. Estefânia], porque apoiamos por exemplo, neste caso, em termos do quarto solidário, alojamos famílias de fora, ou seja, damos apoio direto ao hospital, mas também diretamente estamos a ajudar famílias que vêm do Algarve, Alentejo, norte, etc. (...) temos aqui à venda, na receção, artigos da Fundação do Gil, da Casa Ronald McDonald, que é para tentar apoiar estas instituições, vendendo estes artigos aos hóspedes. (...) tivemos aqui alguém da Liga Contra o Cancro, também durante dois dias, com um balcão a vender artigos às pessoas do restaurante e do hotel. Comemorámos o dia do Comércio Justo aqui no hotel. Associamo-nos à única loja registada de comércio justo em Lisboa, (...) eles montaram aqui também umas mesas, uma banca, uma mostra de artigos de RS, do Comércio justo e os nossos hóspedes nessa ação até estiveram muito envolvidos. (...) oferecemos o lanche do Dia da Criança aqui no hospital (...). (...) nós temos um protocolo com o centro hospitalar de Lisboa, que envolve 6 hospitais. Isso é no âmbito do projeto do quarto solidário. Que é o gabinete social do centro hospitalar de Lisboa, identifica famílias que necessitem de alojamento em Lisboa, porque têm os filhos aqui nos hospitais ou quando a família e os filhos vêm a consultas e nós hospedamos as famílias e os filhos. E quando identificam a necessidade de alojamento, nós oferecemos (...). Depois temos diretamente, trabalhamos com o hospital D. Estefânia, como... no lanche de Natal, oferecemos o lanche de Natal, oferecemos o lanche do dia da criança, oferecemos os bens, juntamos os bens e oferecemos, todas as tampinhas de plástico recolhidas no nosso hotel, são colocadas no contentor que o hospital recolhe (...). E para o Banco do Bebê o que fazemos é, oferecemos as salas de eventos, ou seja, o banco do bebê necessita regulamentemente de espaços para *workshops*, *workshops* de capacitação das mães, e nós oferecemos este espaço. (...) o Menu Solidário, ou seja, nós temos durante um mês, um mês e meio, no nosso restaurante Viva Lisboa o chamado Menu Solidário, no qual um montante da refeição reverte para instituições. (...) por cada 50 menus vendidos oferecíamos um cadeirão de descanso ao hospital, vendemos cerca de cento e tal, oferecemos dois. Depois temos apoio à Fundação do Gil, também pela venda de artigos deles, aqui no hotel e a cedência de salas, de alojamento. Temos, também, apoio ao Refúgio Aboim e Ascensão temos também valores especiais no alojamento. Temos... nós por exemplo, na seleção de um fornecedor da gestão de resíduos, optamos por quem nos recolhe os *tonners* e tinteiros é uma empresa que dá apoio à Ajuda de berço (...). Temos a doação dos bens (...) obriga-nos a participar num projeto que a AHP tem que é: um colchão, um coração. (...) Nós nos últimos meses já fizemos uma doação de loiça, roupa, e mais recentemente uma doação de lençóis e toalhas de casa de banho (...). (...) oferecemos os excedentes alimentares e oferecemos os bolos de aniversário. Também já oferecemos pontualmente refeições a essas pessoas no nosso hotel. (...) uma das ações que eles têm de voluntariado de RS, é a ação Giro. Que é uma ação em que juntam voluntários de todos os membros, contabilizado o número de pessoas são milhares. E participamos na ação Giro todos os anos. Há dois anos tivemos na limpeza da Serra de Sinta, o ano passado tivemos na freguesia de Arroios a identificar as questões de acessibilidade e mobilidade dos passeios, dos veículos, etc. e este ano vamos participar na limpeza do estuário do Sado. (...) A nível ambiental nós temos a certificação da norma ISO 14001, então, tudo o que é descritores ambientais são geridos no nosso hotel.

Temos bicicletas que emprestamos aos hóspedes, não são pagas, são emprestadas mesmo aos hóspedes, para atacar também aquela parte do ar e das emissões. Temos estacionamento de bicicletas para funcionários, temos estacionamento de bicicletas dos hóspedes, tentamos que o hotel seja amigo da bicicleta. Participamos no *Bike to Work Day* (...). Nós participamos em duas feiras de RS, uma é o *market place* que é uma feira que tenta juntar quem necessita e quem apoia (...). Outra feira que vamos anualmente, no âmbito de sermos membros do Grace, é no mercado do Bom Sucesso, no Porto. (...). A casa Ronald McDonald oferecemos alimento e oferecemos bolos de anos, emprestamos recentemente um berço, para um bebê que ficaria na casa durante alguns meses (...). Para a Fundação do Gil e para o Banco do Bebê o que eles necessitam são salas, nós oferecemos salas. Para a Casa Ronald McDonald e a Fundação do Gil, o que necessitam é vender artigos, souvenirs, nós vendemos aqui.

### Fornecedores:

(...) na aquisição de bens e serviços, como seja, fornecedores locais, fornecedores que tenham garantias que não são alvo de processos judiciais ou trabalho infantil, esse tipo de situações. (...) neste momento temos requisitos de aquisição de bens que têm conta a parte de qualidade e ambiente. (...) na seleção de fornecedores, temos umas fórmulas, que para a seleção de um fornecedor em que entram os requisitos ambientais... se ele é licenciado, se é certificado... se separa os resíduos, se os veículos que vêm cá estão em bom estado na parte ambiental. (...) nas compras também, isso também já se faz... as questões de serem artigos biológicos, locais, vamos aqui ao mercado, ou seja, é RS direta fazermos essa aquisição de peixe e de carne no mercado de Arroios. (...) tentamos envolver os fornecedores nestas questões, nestas ações, convocamos, enviamos informação. (...) nós pedimos aos fornecedores, a clientes e nós internamente para doar roupa, brinquedos e livros que depois doamos ao Hospital D. Estefânia.

### Colaboradores:

(...) respeitar todas as questões legais (...). Quer na seleção, é um exemplo... nós, para a seleção de pessoal, nas entrevistas que se fazem, é ter em conta se a pessoa tem alguma sensibilidade ou tem alguma experiência no assunto na parte ambiental e social. (...) estamos a tentar avançar com algumas ações, seguro de saúde, etc. que não existe. (...). O aniversário dos colaboradores, sim sim sim! Há um bolo, sempre! Há um bolo e um ajuntamento de colegas. (...) os RH notificam aqui o hotel, sobre as datas de aniversário dos colegas e é feito um bolo, bebidas, algumas sandes e juntamo-nos na copa e isso faz parte. (...). Tudo o que é comunicações para o pessoal todo... ou por circulares ou afixadas na nossa copa, que é o local onde o pessoal de junta. Ou então é comunicado às chefias em e-mail e as chefias é que comunicam ao seu pessoal. (...). (...) temos algumas situações de descontos em serviços, farmácias, ginásios, cabeleireiros. Temos acordos com serviços perto do hotel onde dão o desconto ao nosso pessoal. (...) temos o plano de formação anual, as normas ISO obrigam a isso. No qual são identificadas por secção todas as necessidades (...). (...) os RH têm a responsabilidade de acompanhar as formações anuais e damos formação em todas as áreas. Quer específicas nas funções do pessoal todo, na receção, na cozinha, higiene alimentar, segurança alimentar, atendimento ao hospede, o check-in, informática, línguas...isso tudo. E depois formação na parte de responsabilidade ambiental e social, ou seja, temos formações específicas de segurança, higiene, ambiente, de RS. Na parte que não é bem de formação, mas de sensibilização, nós levamos a cabo visitas às instituições, ou seja, nós frequentemente juntamos o pessoal mais recente ou o pessoal novo e vamos visitar a casa Ronald McDonald ou a Fundação do Gil. (...).

Devido às várias certificações ambientais, às certificações ISO e ao conceito do hotel, que desde a sua abertura, em 2011, se orienta e se rege pelo seu modelo de gestão sustentável, a RS é vista como parte integrante desse modelo e conceito de hotel.

### Certificações e os prémios (algumas referências)<sup>23</sup>:

- Green Key (um certificado ambiental e social), 2016
- Prémio AHP - Social Commitment, 2016
- Prémio AHP - Preserving the Future, 2016
- Tripadvisor – Green Leaders, 2016
- Boa Cama Boa Mesa – o hotel mais ecológico de Portugal, 2016
- Green Key, 2015
- **ISO - Normas de Qualidade (ISO 9001), 2015**
- **ISO - Ambiente (ISO 14001), 2015**
- **Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (OHSAS 18001), 2015**
- Five-Leaf System, foi o primeiro certificado obtido em Eco performance, 2012

Importante ainda de referir que o Neya conquistou com sucesso a **Certificação de Sistemas Integrados de Gestão de acordo com as Normas de Qualidade (ISO 9001), Ambiente (ISO 14001) e Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (OHSAS 18001)**. Esta certificação é atribuída pela SGS, líder mundial em serviços de inspeção, verificação, análise e certificação, e reconhecidas a nível nacional e internacional.

Desta forma, o Sistema de Gestão Integrado permitiu reforçar e impulsionar a política de sustentabilidade já implementada no Hotel, pelas certificações *Five-Leaf* (2012), *Green Key*

---

<sup>23</sup> <http://www.neyahotels.com/premios.html>

(2014, 2015, 2016) e o *Green Leaders* (2016), tornando-se num exemplo de excelência e uma referência no quadro de sustentabilidade hoteleira em Portugal.

O NEYA Lisboa Hotel é um projeto hoteleiro sustentável com base num modelo de negócio eficiente, sustentado e responsável que reflete o seu conceito de sustentabilidade tripartida – ambiental, social e económica – desde a idealização às boas práticas diárias.<sup>24</sup>

Finalmente quanto à visão futura sobre a hotelaria no contexto da RS, da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, o entrevistado refere:

eu acho que vamos estar... bem, bem nunca é bom dizer que vamos estar bem, até porque é impossível, até porque em milhares de hotéis, só em Lisboa há 1800 hotéis e vão abrir mais ainda e por isso, o bem...se eu dissesse que vamos estar muito bem era que estes mil e tal hotéis, todos tivessem um sistema de gestão ambiental e todos tivessem o mínimo impacto ambiental possível e todos eles ajudassem a comunidade envolvente. Mas isso nunca será possível, obviamente, agora eu penso que vamos estar melhor, porque nós estando envolvidos neste meio da hotelaria e da RS. Somos membros do Grace e vamos a muitas conferências, congressos e seminários e ações... vemos que há um desejo de alguns hotéis em avançarem nesta área. Ou seja, nós com certeza que daqui a 10 ou 20 vamos ter mais hotéis que tenham...nem que sejam objetivos a nível de consumos energéticos, de água... alguns por questões financeiras, ou por questões de reduções de custos ou de marketing. Mas eu penso que muitos, também, por questões que veem sim senhor, que hoje em dia não há outra forma de gerir uma atividade não tendo em consideração a parte da gestão ambiental e social. Ou seja, eu penso que dentro de 10/ 20 anos vamos ter mais exemplos de hotéis em Portugal e em Lisboa com questões relacionadas com esta área. Agora com certificações é difícil, porque as certificações são algo exigentes. (...). (...) mas tem aumentado. Ou seja, porque se os hotéis verificarem que há vantagens nisto, avançam para a certificação. Por isso eu penso que no futuro mais haverá... (...). (...) um departamento e uma pessoa responsável nesta área, o que tem vantagens obviamente! Porque só assim é que é possível termos todos estes objetivos, todas estas certificações, estas distinções, a RS, estas ações e isso tudo.

Quando à visão futura do hotel não temos nenhuma informação concreta, contudo pressupomos através do discurso comunicado no website e do discurso comunicado pelo entrevistado, o Neya Lisboa Hotel pretende cada vez mais melhorar o seu modelo de negócio.

---

<sup>24</sup> <http://www.neyahotels.com/certificacao>



A Tabela 10 representa um resumo dos indicadores de comunicação de RS presentes e analisados do website do hotel.

Tabela 10. Indicadores de comunicação de RS - Neya Lisboa Hotel

Indicadores	Itens analisados	Neya Lisboa Hotel
1. Síntese do conteúdo	a) Missão, visão, valores	✓
	b) Sustentabilidade	✓
	c) Qualidade	✓
	d) Segurança	✓
	e) Políticas de ética e conduta	
	f) Emprego	✓
2. Relevância do conteúdo	g) Páginas dedicadas a RS	✓
3. Tangibilidade do conteúdo	h) Documentos relacionados com RS disponíveis no website	✓
4. Transparência do conteúdo	i) Código de conduta	
	j) Informação financeira	✓
5. Credibilidade do conteúdo	k) Certificação e prémios	✓

(Fonte: adaptado de Ferraz e Rafael, 2012)

Relacionando a ISO 26000 com os três estudos de caso, verificamos que nenhum dos hotéis possui esta norma. Contudo o NEYA, através do seu modelo de gestão integrado numa sustentabilidade tripartida é o caso que mais semelhanças tem com a ISO 26000, devido ao compromisso assumido dos seus impactos na sociedade e no meio ambiente. Contribuindo através de um comportamento transparente e ético no desenvolvimento sustentável, na saúde e segurança e no bem-estar da sociedade, tendo em conta e atendendo às expectativas dos *stakeholders*, agindo em conformidade com a lei e integrando toda a organização nos seus relacionamentos. À parte das ISO em qualidade, ambiente e segurança, também está num processo de validação para uma certificação em RS. Esta certificação obriga o hotel a criar um código de ética e conduta, conforme afirmado por Pedro Teixeira “(...) para a certificação de RS que nós vamos avançar, estamos, neste momento, a fechar o código de ética e conduta”. Isto fará com que o Neya, seja o hotel que mais próximo estará de atingir as quatro dimensões de RS (económica, legal, ética e filantrópica).

Em síntese, verificamos que das quatro dimensões de RS (económica, legal, ética e filantrópica), há uma predominância clara da dimensão filantrópica, seguida da económica, legal e da ética, a dimensão ética é menos presente nos discursos dos Responsáveis por RS.

Por outro lado, é notável o nível de importância dada às várias partes interessadas, especialmente aos colaboradores, à igualdade de género, aos fornecedores, aos direitos humanos e à preservação do ambiente.

## Conclusão

No início desta dissertação propusemos analisar o conteúdo disponível nos websites e o discurso pronunciado nas entrevistas, através do cruzamento de informação com o quadro teórico da RS e Sustentabilidade desenvolvido, de modo à compreensão e comparação entre as intenções descritas nos websites dos hotéis estudados e os discursos dos responsáveis por esse domínio em cada uma das unidades hoteleiras.

Após a revisão bibliográfica e da análise das entrevistas e dos websites, uma conclusão a que chegamos é que a RS, em Portugal, ainda está uma fase muito inicial, tanto ao nível da perceção do conceito em si mesmo, como ao nível específico da hotelaria. É também notória a inexistência de um conceito institucional e de um plano nacional de ação de RS.

A falta de consolidação do conceito de RS, no caso da hotelaria, à exceção do caso nº3 (Neya Lisboa Hotel), revela-se na perceção que os responsáveis pelos programas de RS têm do que é a RSE. Com efeito na hotelaria, a RS é vista, predominantemente, como práticas de filantropia, práticas de carácter social, de ajudar o próximo ou de fazer caridade. RS não é apenas doar os excedentes alimentares a uma instituição ou ir limpar um parque florestal e plantar uma árvore. A RS não é pontual, é uma prática constante e podemos afirmar que é uma forma de gestão, de gerir um negócio transparente e ético, que respeita os vários intervenientes. O conceito de RS adotado nesta dissertação é o da ISO 26000, exatamente por afirmar que é da responsabilidade da organização os impactos, as decisões, as atividades que a empresa tem na sociedade e no meio ambiente.

Conforme a revisão bibliográfica, vimos que a RS é composta quatro dimensões: a económica, a legal, a ética e a filantrópica. A dimensão ética é a que está menos presente nos três estudos de caso. Não existe um código de ética em nenhum dos casos, e o facto de as três unidades hoteleiras seguirem as normas legais, pode nem sempre significar que o seu negócio ou os seus colaboradores sejam eticamente corretos (aceitar subornos). No caso da dimensão ética, o Neya Lisboa Hotel é aquele está melhor posicionado.

Por outro lado, a descoincidência entre noções, discursos e as práticas é visível na análise realizada entre o website e a entrevista, especialmente no caso do DoubleTree by Hilton e do Vila Galé, mais uma vez a exceção é o caso de estudo do hotel Neya.

Da análise das noções, práticas e representações em torno de RS ressaltam os seguintes aspetos: Quanto ao conceito e práticas de RS, da informação disponibilizada nos websites dos hotéis estudados e o respetivo discurso do entrevistado, a maior descoincidência é entre a marca Hilton

Worldwide, a nível global e o de Paula Carção, ao nível local (DoubleTree by Hilton Lisbon - Fontana Park). Através da análise realizada, a quantidade de premissas e valores que a Hilton Worldwide publicita, comparativamente com aqueles que foram comunicados por Paula Carção são muito diferentes. A nível local, a RS é vista como uma forma de ajudar, de fazer filantropia e premiar e motivar os colaboradores.

Segue-se o Vila Galé que enquanto grupo tem um modelo de gestão sustentável integrando várias componentes, colocando a RS como parte dessas componentes. O nosso interlocutor por parte desse grupo, Gonçalo Almeida assume a RS como parte de um conceito de desenvolvimento económico sustentável positivo, devolvendo à sociedade através do investimento parte dos benefícios colhidos pela empresa. Da análise ao website do Grupo Vila Galé, é predominante a importância dada à sustentabilidade como parte do modelo de negócio, informado apenas as práticas desenvolvidas que no que respeita à RS, sendo que a maioria são práticas de filantropia, através da doação de refeições e dinheiro.

Importante mencionar é que tanto o grupo, como o entrevistado não têm em consideração a quantidade de práticas, políticas e programas que têm para com os seus colaboradores são bastante representativas do conceito de RS, contudo não as promovem como tal.

Por último o caso do Neya Lisboa Hotel, um hotel independente, e o que mais semelhanças tem com a ISO 26000, devido ao compromisso assumido com a sociedade e meio ambiente. Contribuindo através de um comportamento transparente e ético no desenvolvimento sustentável, na saúde e segurança e no bem-estar da sociedade e atendendo às expectativas dos *stakeholders*, agindo em conformidade com a lei e integrando toda a organização nos seus relacionamentos. Este é o melhor exemplo de aplicação da RS e das suas práticas, através do seu modelo de gestão eficiente, sustentado e responsável. É o caso que apresenta a maior coerência entre discursos do website e de Pedro Teixeira, o responsável pela área.

Finalmente, relativamente à visão futura da hotelaria, no contexto da RS, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, existe um elemento comum entre o discurso dos três entrevistados, a necessidade da mudança de pensamento da sociedade. Espera-se que daqui a dez ou vinte anos a perceção da importância da RS, da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável para a gestão de uma unidade hoteleira seja diferente, no sentido que, quer por questões financeiras, de redução de custos energéticos, de marketing e comunicação ou ambientais, os hotéis desenvolvam os seus modelos de negócio no âmbito da RS e do desenvolvimento sustentável.

Relativamente a considerações futuras através da pesquisa dos restantes websites (Pestana Hotel Group, Tivoli Hotels & Resorts, Inspira Santa Marta) foi possível perceber que todos

dedicam uma subpágina ao tema da Sustentabilidade e/ ou RS, o que pressupõe a tomada de consciência da importância do tema na hotelaria, podendo este estudo ser desenvolvido num projeto futuro com uma amostra mais ampla.

## Bibliografia

- Ahmed, P. O. 2014. What does “solidarity economy” mean? Contours and feasibility of a theoretical and political project. *Business Ethics: A European Review*: 1-11.
- Barber, Nelson A. 2014. Profiling the potential “green” hotel guest: Who are they and what do they want? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 38 (3): 361-387.
- Brites, André Filipe Guerreiro 2015. *Práticas e ações que influenciam os colaboradores de Organizações com responsabilidade social*, Évora: Universidade de Évora, Faculdade de Ciências Sociais, Dissertação de Mestrado em Gestão (texto policopiado).
- Carroll, A. B., Buchholtz, A. K. 2012. *Business & society: Ethics, sustainability and stakeholder management* (8<sup>th</sup> ed.). USA: South-Western, Cengage Learning.
- Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4): 497-505.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38: 268-295.
- Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34: 39-48.
- Carroll, A. B., Shabana, K. M. 2010. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research, and practice. *International Journal of Management Reviews*: 85-105.
- Coelho, M., F., Gosling, M., Gonçalves, C. A. 2013. Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa como estratégia para a competitividade na Hotelaria. *Turismo & Sociedade*, 6 (3): 645-670.
- Costa, M. A. N., Santos, M. J., Seabra, F. M., Jorge, F. (orgs.) (2011). *Responsabilidade social: uma visão ibero-americana*. Coimbra: Edições Almedina.
- Commission of the European Communities 2001. Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. *European Commission*
- Duarte, A.P., Mouro, C., & Neves, J.G. 2010. Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research: The Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 8 (2): 101-122.
- Ferraz, F., Rafael, C. 2012. Estudo de alguns indicadores de comunicação da Responsabilidade Social dos websites dos principais grupos hoteleiros a operar em Portugal. Coimbra FEUC: *V GECAMB – Conferência CSEAR (Centre for Social and Environmental Accounting Research)* (texto policopiado).
- Ferrel, O. C., Fraedrich, J., Ferrel, L. 2013. *Business ethics – Ethical decisions making and cases* (9<sup>th</sup> ed.). USA: South-Western, Cengage Learning.
- Figueira, V., Dias, R. 2011. *A responsabilidade social no turismo*. Lisboa: Escolar Editora.
- Garriga, E., Melé, D. 2004. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53:51-71.
- Grimwood, B. S. R., Yudina, O., Muldoon, M., Qui, J. 2015. Responsibility in tourism: A discursive analysis. *Annals of Tourism Research*, 50: 22-28.

- Inácio, Elisabete de Oliveira 2015. *Empreendedorismo social e responsabilidade social das organizações. A parceria CASES/ Everting is New*, Lisboa: Iscte, Dissertação de Mestrado em Gestão e Estudos da Cultura (texto policopiado).
- Jamal, T., Carmargo, B. A. 2014. Sustainable tourism, justice and ethic of care: toward the Just Destination. *Journal of Sustainable Tourism*, 22 (1):11-30.
- Joaquim, G. 2015. *Viagens, viajantes e turismo*, (1º ed.) Lisboa: Mundos Sociais, CIES, Iscte-Iul.
- Lima, Andreina Del Carmen Camero 2015, *Responsabilidade social empresarial e stakeholders vulneráveis: um estudo de caso sobre a usina hidrelétrica do funil na visão de atingidos*, Brasil, Minas Gerais: Universidade Federal de Lavras (texto policopiado).
- Maia, Mónica Correia 2013. *A importância estratégica de comunicar a responsabilidade social corporativa*, Lisboa: Iscte, Dissertação de Mestrado em Marketing (texto policopiado).
- Martins, Rita de Brito 2013. *A percepção da responsabilidade social*, Lisboa: Iscte, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Dissertação de Mestrado em Economia Social e Solidária (texto policopiado).
- Martínez, P., Pérez, A., Bosque, I., R. 2014. Exploring the role of CRS in the organizational identity of hospitality companies: A case from the Spanish Tourism Industry. *Journal Business Ethics*, 124: 47-66.
- McGehee, N., G., Kline, C., Knollenberg, W. 2014. Social movements and tourism - Related local action. *Annals of Tourism Research*, 48:140-155.
- Mihalic, T., Fennel, D. 2015. In pursuit of a more just international tourism: The concept of trading tourism rights. *Journal of Sustainable Tourism*, 23 (2):188-206.
- Monteiro, Catarina Candeias. 2013. *O papel da responsabilidade social das empresas na capacitação de comunidades: Estudo de caso hub da inovação social*, Lisboa: Iscte, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Dissertação de Mestrado em Economia Social e Solidária (texto policopiado).
- Moreira, Bruno Siqueira. 2015. *Uma Análise de Conteúdo Escrito sobre as Referências à Responsabilidade Social Corporativa em Instituições de Ensino Superior no Rio de Janeiro*, Brasil, Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial (texto policopiado).
- Moreira, J. M. 1999. *A contas com a ética empresarial* (1ª ed.). Cascais: Principia.
- Pereira, Bruno Diogo Gonçalves. 2015. *Ajudar os outros ajudando-se a si próprio? Uma perspetiva sobre responsabilidade social das organizações, qualidade de serviço e reputação organizacional*, Lisboa: Iscte, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações (texto policopiado).
- Rego, A., Moreira, J. M., Sarrico, C. 2003. *Gestão ética e responsabilidade social das empresas – Um estudo da situação portuguesa* (1ª ed.). Cascais: Principia.
- Rego, A., Cunha, Miguel Pinha e., Costa, Nuno Guimarães da., Gonçalves, Helena., Cabral-Cardoso, Carlos. 2006. *Gestão ética e socialmente responsável* (1º ed.). Lisboa: RH Editora
- Ribeiro, Mariana da Silva. 2015. *A relação entre responsabilidade social e implicação organizacional: O efeito moderador da relação líder-subordinado*, Lisboa: Iscte, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações (texto policopiado).

Rodrigues, Jacinta Isabel Oliveira. 2015. *A responsabilidade social corporativa percebida da grande distribuição alimentar: A influência na imagem da empresa e o papel na decisão de compra do consumidor*, Lisboa: Iseg, School of Economics and Management, Dissertação de Mestrado em Marketing (texto policopiado).

Santos, M. J. N., Santos, A. M., Pereira, E. N., Silva, J. L. A. 2006. *Responsabilidade social nas PME* (1ª ed.). Lisboa: RH Editora.

Schwartz, Mark S. e Carroll, Archie B. 2003 Corporate social responsibility: A three-domain approach, *Business Ethics Quarterly*, 13 (4); 503-530.

Siqueira, A. C. F., Costa, H., Carvalho, A. N. 2013. Responsabilidade social empresarial na hotelaria: A visão de empresas de diferentes portes e entre distintos níveis hierárquicos. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2 (2): 92-115.

Yu, Y., Byun, W., Lee, T. J. 2014. Critical issues of globalization in the international hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 17 (2): 114-118.

Zientara, P., Kujawsk, L., Bohdanowicz-Godfrey, P. 2015. Corporate social responsibility and employee attitudes: Evidence from a study of Polish hotel employees. *Journal of Sustainable Tourism*, 23 (6): 859-880.

### Fontes da Internet

Associação Cristã de Empresários e Gestores (2011) Missão e Visão, [on-line]. Consultado a 16/08/2016. Disponível em [www.acege.pt](http://www.acege.pt)

AHP Hotelaria de Portugal (2016) Responsabilidade Social e Ambiental [on-line]. Consultado a 17/08/2016. Disponível em [www.hoteis-portugal.pt](http://www.hoteis-portugal.pt)

DoubleTree by Hilton (2016) About DoubleTree [on-line]. Consultado a 23/08/2016. Disponível em <http://doubletree3.hilton.com>

DoubleTree by Hilton (2016) DoubleTree by Hilton Hotel Lisbon – Fontana Park Hotel Home [on-line]. Consultado a 23/08/2016. Disponível em <http://doubletree3.hilton.com>

DoubleTree by Hilton Global Media Center (2016) Culture of Care [on-line]. Consultado a 13/09/2016. Disponível em <http://news.doubletree.com>

Green Project Awards Portugal (s.d.) Quem somos [on-line]. Consultado a 17/08/2016. Disponível em <http://gpa.pt>

Hilton Worldwide (2016) Discover our vision, mission, and values [on-line]. Consultado a 23/08/2016. Disponível em [www.hiltonworldwide.com](http://www.hiltonworldwide.com)

Hilton Worldwide (2016) Corporate Responsibility [on-line]. Consultado a 23/08/2016. Disponível em <http://cr.hiltonworldwide.com>

MSD (2012) Prémio Maria José Nogueira Pinto em Responsabilidade Social [on-line]. Consultado a 17/08/2016. Disponível em <http://www.premiomariajosenogueirapinto.pt/>

Neya Lisboa Hotel (s.d.) Bem-vindo ao Neya Lisboa Hotel [on-line]. Consultado a 23/08/2016. Disponível em [www.neyahotels.com](http://www.neyahotels.com)

Portugal 2020 (s.d.) Portugal 2020 – O que é? [on-line]. Consultado a 18/08/2016. Disponível em [www.portugal2020.pt/Portal2020](http://www.portugal2020.pt/Portal2020)

Portugal Inovação Social (2015) Financiamento [on-line]. Consultado a 18/08/2016. Disponível em <http://inovacaosocial.portugal2020.pt/>

Portugal 2020 (s.d.) Investimento e crescimento sustentável [on-line]. Consultado a 18/08/2016. Disponível em [www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt)

Portugal 2020 (s.d.) Programa Operacional Temático Capital Humano [on-line]. Consultado a 18/08/2016. Disponível em [www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt)

Portugal 2020 (s.d.) Programa Operacional Temático Inclusão Social e Emprego [on-line]. Consultado a 18/08/2016. Disponível em [www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt)

PO SEUR - Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos (s.d.) Apresentação do Programa Operacional [on-line]. Consultado a 18/08/2016. Disponível em <https://poseur.portugal2020.pt>

Quadro Comunitário de Apoio III Portugal 2000-2006 (2014) Programa Operacional Economia (Prime), [on-line]. Consultado a 27/07/2016. Disponível em [www.qca.pt](http://www.qca.pt)

REN (2015) Prémio Agir [on-line]. Consultado a 17/08/2016. Disponível em [www.ren.pt](http://www.ren.pt)

The Economist (2009) Triple Bottom Line, [on-line]. Consultado a 15/07/2016. Disponível em [www.economist.com](http://www.economist.com)

Sair da Casca (2004) Estudo sobre a Percepção da Responsabilidade Social em Portugal, [on-line]. Consultado a 16/08/2016. Disponível em [www.sairdacasca.com](http://www.sairdacasca.com) Vila Galé Hotéis (2016) Sobre a Vila Galé [on-line]. Consultado a 24/08/2016. Disponível em [www.vilagale.com](http://www.vilagale.com)

Vila Galé Hotéis (2016) Sustentabilidade [on-line]. Consultado a 24/08/2016. Disponível em [www.vilagale.com](http://www.vilagale.com)

Vila Galé Hotéis (2016) Vila Galé Ópera [on-line]. Consultado a 24/08/2016. Disponível em [www.vilagale.com](http://www.vilagale.com)



## **Anexo A - Guião da Entrevista**

1. Dados introdutórios:
  - a) Nome da empresa
  - b) Concelho
  - c) Freguesia
  - d) Ano de Abertura
  - e) N° de Funcionários
2. O que é para si a responsabilidade social?
3. Indique práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa na relação com os clientes?
4. Indique as práticas desenvolvidas pela empresa na relação com os fornecedores no que respeita a responsabilidade social?
5. Indique práticas de gestão de recursos humanos na área da responsabilidade social?
6. Indique práticas na troca de informação, comunicação e diálogo desenvolvidas para os colaboradores?
7. Indique as práticas de apoio social disponibilizadas aos colaboradores?
8. Indique as práticas de formação da empresa?
9. Indique ações que a empresa desenvolveu com a comunidade?
10. Indique ações ambientais desenvolvidas?
11. Como caracteriza as atividades de RSE da empresa?
12. Quais as áreas de RS consideradas mais importantes para a empresa?
13. Indique alguns parceiros de RS da empresa?
  - a) Que tipo de atividades estabelece com os diferentes parceiros?
14. Quais as motivações do hotel para desenvolver práticas de RS?
15. Para si, quais os benefícios das práticas de RS?
16. À exceção dos âmbitos legais, a empresa possui outros certificados?
17. O hotel possui algum tipo de prémios do âmbito da RS e do ambiente?
18. A empresa possui algum programa ou código de ética/conduita?
  - a) Quais os documentos desse programa?
  - b) Existe um provedor de ética dentro da empresa?
19. Como vê a hotelaria daqui a dez/ vinte anos no contexto da responsabilidade social, sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável?

## **Anexo B – Transcrição da Entrevista do Estudo de Caso Nº1**

Entrevista à Chef Executiva Paula Carção, Presidente do Programa CARE do DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park, 24 de agosto de 2016.

Dados introdutórios:

- a) Nome da empresa: Fontana Hotels, SA
- b) Concelho: Lisboa
- c) Freguesia: Junta de Freguesia de Arroios
- d) Ano de Abertura: 2013
- e) Nº de Funcionários: 70

Marta Delgado (MD): a primeira pergunta Chef é: O que é para si a responsabilidade social? Como é que vê a RS?

Paula Carção (PC): vou inverter um bocadinho a pergunta Marta. Hoje em dia acho que todos nós somos muitos isolados uns dos outros e a responsabilidade social passa sim por voltarmos a socializar uns com os outros, porque acho que neste momento toda a gente precisa de ajuda e toda a gente precisa que se lembre de nós e acho... isto é criado e aliciado em casa. Acho que todas as famílias deviam começar a consciencializar os filhos de que hoje e sempre todos precisam de apoio, todos precisam de auxílio, portanto, depois em casa se calhar com os filhos, cá fora com os amigos, nas escolas e nós enquanto profissionais acho que não nos devemos focar só em nós, acho que cada vez mais o colega precisa de apoio a nível de tudo, e assim sucessivamente. Ou seja, nós enquanto uma entidade que presta serviços ao cliente externo, precisamos de nos focar nas necessidades que eles ao fim ao cabo vão sentir. Portanto nós temos que nos antecipar de antemão a todos os serviços, as todas necessidades que o cliente tenha, de maneira a que o cliente sinta que não está sozinho, o facto de vir para uma casa que é estranha, uma casa que é temporária, uma casa que o acolhe durante alguns dias e isso acho que hoje em dia tem que ser feito não só no trabalho, na rua, no dia a dia... a nível de vários... vários sentidos. Principalmente eu acho que começa um bocadinho aqui pelo nosso dia a dia e depois tem uma continuação que as pessoas dizem eu saio daquela porta e daquela porta sou outra pessoa, eu acho que não!

MD: e relativamente, então, a Chef falou dos clientes, corresponder ou responder às necessidades dos clientes. Que tipo de ações de RS é que... é que o hotel desenvolve para com os clientes?

PC: é assim, enquanto cadeia Hilton, enquanto cadeia americana, veio-nos ensinar que... veio-nos lembrar, porque acho que toda a gente já sabe, que... nós podemos prever necessidades dos clientes e eles vieram-nos quase exigir que... voltou-nos a acordar para essas necessidades... que eram necessidades que todos nós sabíamos, que toda a gente tem quando está fora de casa e nós devemos prestar esse auxílio ao cliente, no sentido de... tentarmos ver se são pessoas que precisam de algum auxílio a nível de mobilidade, da parte da alimentação a nível de alguma de restrição...sei lá... às vezes até pequenos detalhes que nos chamem a

atenção, se... se eles precisam de alguma ajuda no sentido de não conhecerem a nossa cidade e nós fazermos...

MD: darmos informações...

PC: exatamente. No próprio quarto, a própria estadia, o próprio lazer aqui no hotel. Estamos atentos a esses pormenores, que de alguma maneira conseguimos prever.

MD: e em termos de ações concretas, alguma ação que a Chef tenha desenvolvido aqui no hotel...no serviço no pequeno-almoço...

PC: ahhhh...

MD: isto, para ser uma experiência diferente!

PC: é assim, eu vou falar, se calhar, numa experiência a nível, que me marcou, mas ao mesmo tempo, que foi mais pelo lado financeiro, porque, infelizmente nós não nos podemos esquecer desse lado. Cada vez mais, temos que nos focar também um bocadinho nisso. Foi um grupo que tivemos aqui no hotel durante alguns dias. Um grupo que estava a ser, no início, complicado. Que depois, de alguma maneira, fomos conquistando pelas ações que fomos fazendo, através de serviços que eles não estavam à espera, e que foram surpresos, pelo melhor. Ahhhh... não no carácter social, mas sim, no carácter de serviço em si, de comida. Pronto, foi um serviço que me marcou, porque vi claramente, na cara das pessoas, que foram surpresas e as pessoas ficaram mais motivadas até no dia a dia.

MD: sentiram-se acarinhadas e importantes.

PC: exatamente e durante o dia, falaram várias vezes sobre os serviços...que... pronto que ficaram surpresos porque não estavam à espera e deram comparação de que noutros sítios a qualidade era boa, mas que da maneira como aqui foram atendidos e recebidos, notou-se a diferença. Depois há outras ações que se fez, que realmente também marcaram, mas que não foi diretamente ao cliente da casa.

MD: e, por exemplo, com fornecedores, que tipo de ações, que tipo de preocupações é que têm relativamente à responsabilidade social?

PC: é assim, nós trabalhamos com duas entidades, duas organizações, que ajudam pessoas carenciadas e que sempre que pedimos ajuda aos fornecedores, eles têm essa sensibilidade e ajudam. Tanto é que começam a conhecer, e se calhar devido a isso, e devido à crise em que estamos inseridos, parece que todos têm essa sensibilidade e não há nada que hoje em dia pedíssemos que os fornecedores negassem ajuda. Tanto que seja para nós internamente como seja para o exterior.

MD: e, por exemplo, em termos que compras a Chef, sabe se existe alguma preocupação em saber se a carne é de uma quinta e é biológica... assim, algum exemplo?

PC: Marta, é assim, ahhh...hoje em dia...é assim, eu vou falar a verdade. Hoje em dia, tudo o que é biológico é muito mais caro. Que infelizmente, é... é um obstáculo grande para os

consumidores porque é assim faz-se tanta propaganda, tanto publicidade em como se devia consumir o que é biológico, o que é natural, porque faz bem, a nível da saúde, porque é... é assim o que é artificial é mais barato e devíamos dar prioridade à parte mais natural, mas, no entanto, é uma contradição, porque é mais caro. Mas que os nossos fornecedores têm esse cuidado, têm! Porque, é assim, enquanto nós cliente, nós somos certificados e eles enquanto nosso fornecedor são certificados também a nível de certas normas, que os obrigam de alguma maneira a respeitar todos esses...

MD: a qualidade...

PC: ou seja, por exemplo, só uma ideia. A nível da carne de novilho, eles não abatem um animal sem ter aquele peso exato, ou seja, nunca abatem um animal menor, ou seja, que não seja adulto.

MD: exatamente, ok. E na prática de recursos humanos que tipo, que tipo de atividades, que tipo de ações é que costumam fazer em termos de responsabilidade social?

PC: ahhh... algumas sim. E aqui volto, outra vez, a frisar, o facto de a Hilton nos obrigar um bocadinho... que para mim não é nenhuma tarefa difícil nem é nenhum frete porque faz parte um bocadinho também do meu feitio. Sim! obriga-nos sim! A olhar para a comunidade local, obriga-nos também a olhar aqui internamente enquanto empregados da casa e fazemos, então, algumas ações de carácter social... como os aniversários, a nível daqui dos empregados da casa internamente, todos os meses.

MD: celebram os aniversários?

PC: Sim! Fazemos reconhecimentos a nível das seções, fazemos atividades de maneira a que de alguma forma motivemos também os empregados...ahhhh... como.... Já tivemos vários dias de massagens, como forma de relaxe e de...

MD: e para também animar e premiar...

PC: exatamente! E também fizemos algumas ações de animação um bocadinho para obrigar a pessoas a sorrir, para obrigar as pessoas a destreçar [desestressar?!]

MD: e ações *team building*, que tenham feito?

PC: ahhh...

MD: onde todos se juntassem...

PC: ahhh sim, fizemos algumas ações...

MD: para se conhecer, para quebrar o gelo?

PC: fizemos, fizemos uma ação em parceria com o nariz vermelho. Que, portanto, são médicos, que andam pelos hospitais e que tiveram aqui uma tarde connosco onde interagimos uns com outros, ahhh... divertimo-nos uns com os outros, fomos palhaços uns com os outros e fizemos outro tipo de ações...

Marta: algum tipo de festas que costumam organizar?

Paula Carção: sim! Ao longo do ano temos várias. Temos o início do verão, que é o *Sunset*, onde todos vamos e divertimo-nos durante uma tarde, temos o jantar de Natal que é feito aqui, também, internamente por nós, que é ao fim ao cabo o nosso jantar de natal entre todos.

MD: entre colaboradores?

PC: sim, entre colaboradores... ahhh...

MD: e, por exemplo, em termos de apoio social, ahh... existe algum exemplo concreto que o hotel desenvolva?

PC: de nós para alguém no exterior ou de alguém no exterior para nós?

MD: do hotel para os colaboradores. Algum, por exemplo, seguro de saúde...

PC: ahhhh, é assim Marta... o que eu sei, neste momento, é que há algumas parcerias. Por exemplo, com uma clínica dentária, com uma farmácia, onde há uns descontos. Pronto, temos o seguro a nível de saúde, ahhh...o que eu queria dizer era a medicina no trabalho, mas isso é uma coisa que é obrigatória.

MD: e, por exemplo, existe algum tipo de apoio aos filhos dos empregados aqui do hotel?

PC: é, assim. A única coisa que, que eu acho que há, neste momento, realmente é o dia do natal, onde é feita uma festa para os filhos dos colaboradores, onde vêm, divertem-se, têm uma festa com atividades e é-lhes dado uma prenda, uma prenda de natal.

MD: e, relativamente à formação? há formações obrigatórias, mas para além da formação obrigatória, existe outro tipo de formação para os *team members* que o hotel desenvolva?

PC: sim! Aí acho que sim, que a Hilton é 100% eficaz. Porque só não se doutora [licencia?] quem não quer. Porque a Hilton tem uma ferramenta, tem uma plataforma que nos permite aceder de alguma maneira e sem compromisso algum. E que põe ao nosso dispor vários cursos, várias formações, algumas dentro da nossa área, outras não, outras até por uma questão de cultura.

MD: de curiosidade?

PC: de curiosidade sim, e só não aproveita realmente quem não quer!

MD: mas são pagas, são grátis?

PC: não, são todas grátis.

MD: e existe algum curso de línguas, por exemplo?

PC: ahhh... Marta, neste momento...a partir de setembro/ outubro vai ser proporcionado um curso de inglês.

MD: ok...

PC: aos colaboradores que pretendem, de alguma maneira, aprender, porque realmente é uma necessidade grande para todos nós, uma vez que é uma cadeia americana e vai realmente, vai começar.... Já houve uma pré-seleção, uma pré...

MD: um teste?

PC: um teste! E as pessoas uhmm... vai mesmo para a frente!

MD: boa! E passando um bocadinho, à parte da comunidade, que tipo de ações é que já realizaram com a comunidade?

PC: ahhh, é assim, eu acho que já foram tantas Marta. Já foram para hospitais, portanto, estamos a falar no Hospital D. Estefânia, que é um hospital de crianças, já foram para a instituição Raízes, onde se pintou. Houve uma pintura de umas paredes que estavam meio danificadas. Fizemos já grandes doações para o Bairro 6 de maio, onde também já contribuímos com refeições, até foi na altura do Natal.

MD: e, por exemplo, lençóis, toalhas, quando têm que trocar? Conseguem juntar algumas para oferecer à comunidade, a uma instituição?

PC: sim! Houve a mudança de colchões e estrados e foram doados a três instituições. O Bairro 6 de maio os outros não me lembro do nome. Mas sim, foram doadas. Entretanto, o que está agora também a ser debatido, vai haver a mudança das televisões do quarto e, supostamente, também vão ser doadas algumas a instituições.

MD: e por exemplo a colaboradores?

PC: também! Também foi dada a oportunidade. Por preços...por valores muito simbólicos, para as pessoas adquirirem coisas que no mercado teriam cinco vezes mais o preço da televisão e foi dada oportunidade para as pessoas adquirirem, caso quisessem.

MD: a chef falou há pouco sobre a parte de quando ofereciam comida a algumas instituições. Essas instituições fazem parte da comunidade?

PC: fazem!

MD: quais são?

PC: portanto, neste momento trabalhamos com duas a *Refood* e com a *Zero desperdício*. Na *Refood*, nós fornecemos diariamente o jantar a uma família de nove pessoas e eles fazem a recolha. E no mês passado, em julho, tivemos uma doação de alimentados que sobram de um grupo, que tivemos aqui em casa da Nestlé e que doámos entre as duas instituições, porque era bastante comida e estava tudo vedado e selado.

MD: e atividades ambientais, o que é que já fizeram?

PC: sim, fizemos! Fizemos a limpeza do nosso jardim mais próximo, a praça fontana. Onde fizemos a limpeza do jardim, pintámos o coreto, plantámos uma árvore. Fizemos a limpeza do

parque Monsanto e na altura depois juntámos um bocadinho o útil ao agravável, ajudámos um parque natural aqui de Lisboa, os plumões de Lisboa, e fizemos uma interação connosco e acabámos depois por disfrutar da ação e finalizámos com um almoço churrasco.

MD: e em termos internos, de sustentabilidade, que tipo de ações é que têm? De poupança de energia...

PC: temos! Temos a consciencialização que é dada às pessoas, de alguma forma, às vezes sob maneira de formação. Onde as pessoas são consciencializadas de que temos de alguma forma de poupar água, energia, luz, gás... as zonas onde não tem ninguém desligamos as luzes, apagamos o ar condicionado, não deixamos água a correr à toa. E isso, a Hilton, a cadeia obriga-nos a inserir todos esses dados, até por uma questão de controlo, numa plataforma, onde depois são avaliados e somos postos, um bocadinho à prova, se estamos a consumir ou a gastar em demasia. Mediante o serviço e a ocupação que temos.

MD: qual é o nome da plataforma?

PC: *Light Stay*.

MD: E existe algum incentivo para essa poupança?

PC: sim! Por exemplo, neste momento o incentivo foi dado pela companhia. Se tivéssemos uma boa pontuação seria oferecida uma bicicleta a cada colaborador.

MD: e em termos de lâmpadas Led?

PC: sim, penso que o hotel, neste momento, já está quase a 100%. Portanto, todas as lâmpadas foram substituídas por lâmpadas de poupança. E penso que até as torneiras das zonas públicas foram colocadas com redução do caudal.

MD: Chef das áreas da responsabilidade social, qual é aquela que considera mais importante para o hotel?

PC: Marta, é uma pergunta um bocado difícil, porque eu acho que mais importante não há. São todas, as pessoas que trabalham comigo, os clientes que vêm de fora, os clientes que já cá estão. Eu acho que todos temos que... fazer essa parte social com toda a agente. Não podemos pôr em prioridade o cliente e esquecermo-nos do nosso colega.

MD: quais são os parceiros mais importantes de responsabilidade social que a empresa tem? Já falamos de alguns deles... da *refood*, do desperdício zero...

PC: ahh...

MD: outro tipo de parceiros com o hotel trabalha usualmente?

PC: às vezes até o próprio cliente, não o que está cá hospedado, o que vem de fora. Quando nós fazemos alguma ação, o próprio cliente, às vezes, oferece ajuda. Estou a lembrar-me de situações como o Bairro 6 de maio, surgiu através de uma pessoa, de um cliente que veio de

fora. Portanto, o que eu quero dizer é que as pessoas até são sensíveis à necessidade dos outros e de alguma forma, às vezes, ajudam. Todos eles são importantes, todos eles ajudam dentro dos seus limites.

MD: mas não há, por exemplo, um parceiro em termos de responsabilidade social com quem trabalham mais, que ajudam mais?

PC: é assim, eu acho que a *refood* neste momento está a fazer um bom trabalho. Só o facto de nós sentirmos que a comida, de alguma maneira sobra, e pode matar a fome a uma família inteira, todos os dias, eu acho que é pouco, mas já é grande.

MD: então, o tipo de atividades que estabelece com esses parceiros são mais a nível de fornecer comida, também falámos há pouco de donativos que foram dados ao hospital D. Estefânia. Que outro tipo de atividades, então, é que estabelece com cada parceiro?

PC: Marta, é assim, isto vai mediante as necessidades de cada um. Portanto, o Bairro 6 de maio precisava das camas, de roupa de cama e foi uma questão de nós conseguirmos fazer face a essas necessidades. Por exemplo, a *refood*, a necessidade deles é doar alimentos a pessoas que precisem. Ahhh...estou a recordar-me...houve uma ação que nós fizemos com o coração amarelo, que para mim foi umas das ações que... me marcou bastante, porque foi uma oferta que nós fizemos a pessoas idosas que estão um bocadinho abandonadas e isoladas do mundo, da família, dos amigos e de todos e que para eles foi tirá-los um bocadinho de casa e vir desfrutar de prazeres banais e fúteis da vida. Mas, é assim, realmente viu-se felicidade, alegria, gratidão na cara daquelas pessoas. Para já, o facto de lidarem e estarem ali com pessoas mais jovens que elas e depois o facto de lhes proporcionarmos uma tarde divertida, acompanhá-los, estarmos ali um bocadinho com eles a fazer-lhes companhia. Tanto é que depois de essa ação, surgirão outras, em parceria com eles, onde eles fizeram aqui o almoço de natal, fizeram outro tipo de atividades, já vieram cá muitas mais vezes. E acho que foi, realmente, foi gratificante tanto para eles como para nós.

MD: então, começando aqui já um bocadinho a ir buscar quais as motivações para desenvolver responsabilidade social. A chef já falou de ser gratificante... quais são outros exemplos de motivações, para a responsabilidade social estar aqui tão presente no hotel?

PC: Marta, porque isso, é um dever de todos nós hoje em dia e cada vez vai estar mais presente. Enquanto pessoa, é nosso dever, é nossa obrigação ajudar o próximo sempre. Depois o que é que acontece aqui... acontece que isto transforma-se de uma maneira mais profissional, mais técnica. Portanto, eu acho que é um dever enquanto cidadão, é um dever enquanto profissional e acaba por ser motivador, acaba por ser gratificante e acaba por ser uma aprendizagem, porque o facto de darmos e de recebermos ensina-nos muita coisa. Isto acaba por ser um bocadinho um



voltar a aprender a dar e a receber. Quase que voltamos às regras enquanto criança, se alguém nos dá... a alegria na cara de criança é completamente diferente.

MD: e acha que existe algum tipo de motivação económica a nível das práticas de responsabilidade social?

PC: sim, marta! Principalmente porque as empresas quando fazem estas atividades de carácter social, eu sei que a nível legal e a nível de impostos, a empresa não é tao penalizada quando tem custos. Portanto, acaba por quase que a nível de impostos, não sofrer impostos nenhuns. É benéfico, é vantajoso. Para já, porque a empresa fica bem-conceituada e acaba por de alguma maneira ser falada na imprensa e no boca-a-boca e acaba por haver algum retorno.

MD: e para si chef, quais são os benefícios da responsabilidade social?

PC: eu acho que desde a altura do pré-histórico, do neolítico as pessoas quando começaram a socializar, começaram a notar e a sentir que iam ganhando, de alguma forma, mais direitos, mais evolução...acho que só tinham a ganhar com isso! Por isso é que a palavra equipa tem muito força e de alguma maneira se trabalharmos todos em equipa, portanto, não haja ninguém posto de parte, enquanto cliente, enquanto fornecedor, enquanto parceiro só temos a ganhar. Eu sou apologista de que não tem que haver ninguém menosprezado, ninguém posto de parte, porque é mais ou menos, ou porque é mais pobre ou porque é mais rico ou porque não vamos dar tanta importância à pessoa, porque não é ninguém que vá fazer tanta diferença. Portanto, aqui, tem a ver um bocado com a natureza da pessoa em si. E acho que todos temos de trabalhar nesse sentido, de sermos sociais uns com os outros, de todos fazermos um bocadinho de recursos humanos uns com os outros.

MD: e, à exceção dos âmbitos legais, o hotel possui algum certificado de qualidade, ambiental, por aí?

PC: Sim, Marta. Neste momento, temos a nível do ambiente, a nível da reciclagem, da recolha e reciclagem dos óleos usados, penso que temos a nível das águas, também.

MD: E relativamente a prémios, o hotel ganhou algum prémio de responsabilidade social, algum prémio ambiental?

PC: Não.

MD: e a empresa possui algum tipo de programa de responsabilidade social, possui algum código de ética, algum código de conduta?

PC: sim, o *Care*! Portanto estamos inseridos nessa obrigação, nesse dever, nesse prazer.

MD: O *Care* é um programa de responsabilidade social da Hilton?

PC: exatamente. Que se foca em três pontos: o cliente, o empregado da casa e a comunidade local.

MD: e esse programa tem algum tipo de documentos, de *guidelines* que são seguidos?

PC: Sim! Todos nós temos acesso ao programa, onde nos informam das ações que temos que desenvolver, onde depois tudo é publicado. Acaba por haver uma prova internamente, mas que às vezes trabalhamos em parceria com outros programas externos, mas acaba mais por ser interno. Está tudo publicado, está tudo aprovado e obriga-nos entre aspas... acabamos por fazer várias ações desenvolvidas através do *Care*.

MD: e existe algum provedor de ética dentro da empresa, algum canal de comunicação a quem possam reportar situações, infrações que possam ocorrer?

PC: não, o que eu estou a ver, neste momento, é que através do programa *Care* nós fazemos várias reuniões, várias sessões. Onde as coisas, realmente, são faladas e se houver alguma situação, alguma preocupação, as coisas aí são debatidas e tentam-se corrigir, portanto, a nível interno e externo.

MD: e a nível da cadeia internacional não existe nenhum canal onde se pode fazer algum tipo de comunicação, em termos de ética... se a ética foi cumprida, se não foi?

Por exemplo, em termos de vendas, às vezes, pode acontecer, oferecerem-se coisas, objetos, serviços que uma pessoa em vendas não está permitida aceitar e aceitou.

PC: que haja algum tipo de controlo?

MD: algum tipo de controlo, se existe algum canal de comunicação onde se possa reportar esse sucedido. Um canal confidencial interno.

PC: ah...acho que não.

MD: para finalizar, como é que vê a hotelaria daqui a dez anos no contexto da responsabilidade social, da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável?

PC: Marta, vejo assim um bocadinho negro! Mas ao mesmo tempo, oxalá, eu esteja enganada. Porque vai ser preciso mesmo mudar, porque eu acho que se avizinham tempos complicados e se não formos cada vez mais uns para os outros, as coisas vão ser complicadas. Porque só se houver aqui uma grande reviravolta e realmente eu acho que vai ter mesmo que haver pessoas, profissionais, especialistas a pensar em como inverter todas estas situações. Que as pessoas pensem um bocadinho mais a nível de união, do social, de sustentabilidade, porque acho que as coisas estão mais desgastadas.

Portanto, tem que haver realmente aqui um revés, se não vai ser complicado, porque eu acho que a hotelaria em si está a vulgarizar-se um bocadinho. Até porque os profissionais cada vez são mais jovens, cada vez se paga menos a um profissional, o que faz com que a pessoa não tenha tanta experiência, porque isto é mesmo assim, um bom profissional com experiência tem que se pagar! E é assim, aqui por Portugal, a oferta a nível de hotéis já é tanta, a procura de

nível de mão de obra já é tanta. Que as pessoas já não procuram ninguém especializado, ninguém formado na área, já se recorre ao que é barato. E, é assim, o que é bom tem que se pagar inevitavelmente! Tem mesmo que haver um parar e voltar a pensar, porque as coisas do meu ponto de vista não estão assim tao famosas.

MD: mas acha que a hotelaria daqui a dez anos em termos sociais e ambientais vai estar pior?

PC: eu acho que não, porque eu acho que cada vez mais as pessoas estão com a mente aberta para esse campo. Porque precisa de se fazer algo, portanto, com o tempo eu acho que as pessoas vão sendo encaminhadas para trabalhar nesse sentido. As pessoas vão ter que ser obrigadas a pensar não só na parte técnica da profissão, mas também a pensar na parte social, na sustentabilidade. As pessoas vão ter que ter sempre isso em conta, vai fazer parte do profissional. O evoluir dos tempos vai mesmo por aí, a nível de tudo. Tudo o que vai ter que ser certificado, ou seja, não vamos poder vender gato por lebre.

MD: mas acha que tem que haver uma mudança no pensamento das pessoas para isso acontecer?

PC: tem! Porque é assim, não é preciso vir uma cadeia americana para nos dar um abanão, para nos fazer ver o que é certo e o que é errado, nós já sabemos! Mas nós enquanto ser humano, nós somos obrigados a ser de alguma maneira...tem que vir alguém para fazer-nos imposições, porque se não, parece que as pessoas não fazem. Tem que haver alguém de cima que diga temos que mudar!

## Anexo C – Transcrição da Entrevista do Estudo de Caso N°2

Entrevista ao Administrador Gonçalo Rebelo de Almeida, Responsável pela Sustentabilidade do Vila Galé Hotéis, 30 de agosto de 2016

Dados introdutórios:

- a) Nome da empresa: Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos, SA
- b) Concelho: Lisboa
- c) Freguesia:
- d) Ano de Abertura: 1988
- e) N° de Funcionários: entre 1000 a 1100

Marta Delgado (MD): o que é que é para si responsabilidade social (RS)?

Gonçalo Rebelo de Almeida (GA): o que é que é para mim a RS? No fundo, eu acho que a RS é devolver à sociedade, de alguma forma, no fundo parte dos benefícios que nós, enquanto empresa, recolhemos dessa mesma sociedade. Ou seja, a empresa, tem resultados e tem a sua atividade de vender serviços à sociedade em geral e dos resultados, quando se espera que eles sejam positivos, devolver parte desses resultados à sociedade. Depois aqui há vários critérios da forma com eles são retribuídos à sociedade. Portanto, na prática, nós procuramos, nós temos várias formas de retribuição, na prática uma retribuição em espécie ou em serviços, e o que é que temos aqui, temos um conjunto de noites ou de quartos de oferta ou de algumas refeições para instituições de solidariedade social que nos pedem e, portanto, aí, nós disponibilizamos e podemos ter de duas formas, ou seja, totalmente gratuitos ou com preço especial. Depende da avaliação que fazemos, do interesse ou do mérito do pedido, mas aqui de grosso modo, uma parte significativa são gratuitos e muitos destes casos são pontuais. Ou seja, em função dos pedidos que vamos tendo ao longo do ano vamos aceitando ou não aceitando.

MD: conforme disponibilidade...

GA: sim. Depois temos outra vertente, que são, também em serviços, que são coisas recorrentes, ou seja, temos assumido isso como um compromisso. Que é o caso de alguns hotéis, temos 3 ou 4 hotéis que dão diariamente refeições a instituições de solidariedade social.

MD: algum em Lisboa?

GA: sim, o Ópera. O Ópera presta toda a alimentação à Associação Sol, há vários anos. Todas as refeições da Associação Sol são confeccionadas no Ópera, portanto, não é o aproveitamento de comidas, são refeições confeccionadas de propósito.

MD: não é como o Desperdício Zero ou como a *Refood*? É mesmo tudo produzido no Ópera?

GA: não, é mesmo tudo produzindo no Ópera, é embalado no Ópera e depois a Associação Sol recolhe diariamente, os almoços e os jantares de todas as crianças que estão alojadas na associação. E temos mais dois casos destes no Algarve.

MD: e relativamente a práticas de RS desenvolvidas para os clientes, isto é, RS tem várias áreas e os clientes também são uma destas áreas, tais como os fornecedores e colaboradores... para com os clientes que tipo de práticas é que fazem?

GA: nós temos uma iniciativa, nós não comunicados nem usamos a RS como ferramenta de marketing. Usamos como ferramenta de marketing interno, ou seja, tentamos envolver sempre os colaboradores a participarem e a terem conhecimento de todas as iniciativas. Não utilizamos isso como ferramenta de marketing para o exterior, ou seja, aquilo que eu lhe acabei de dizer a maior parte das pessoas e a maior parte dos nossos clientes não sabe que o fazemos.

MD: só se for mesmo ao site pesquisar está lá essa informação...

GA: mas, tipicamente, também não está muito detalhada, não fazemos comunicados de imprensa, não faz parte de campanhas nenhuma a dizer que... isto tem a ver com uma questão de princípio porque achamos que a RS deve existir por si só e não é um meio para justificar....

MD: e obter lucro.

GA: e obter lucro. A única forma que envolvemos os clientes, portanto, aqui na prática há uma participação dos clientes, que não são eles que participam somos nós, mas que os envolvemos a eles, tem a ver com a recolha dos questionários de satisfação, ou seja, uma forma de nós incentivarmos os clientes a devolverem-nos os questionários de satisfação preenchidos, é nós anunciarmos que por cada questionário que eles nos entreguem, a Vila Galé entrega 0,50cent. a uma instituição de solidariedade social. Na prática, isto não é o cliente que... não é uma lógica *Starwood*, a *Starwood* tem aquela campanha que reverte para a Unicef, em que é o cliente no check-out que deixa 1 euro a mais que reverte para Unicef, aqui não, aqui nós dizemos é ao cliente que se ele entregar o questionário, somos nós que damos 0,50 cêntimos a essa instituição. Depois aqui as instituições, neste momento, mudámos os critérios. Temos tido vários critérios para a escolha das instituições, já tivemos situações em que foram indicadas pelos colaboradores, situações em que foram indicadas pelos clientes, já tivemos muito concentrados em uma ou duas instituições. Agora temos um modelo, na prática, cada hotel apoia uma instituição ou uma associação local. Essa instituição foi escolhida pelas equipas de cada um dos hotéis, portanto em Portugal temos 20 hotéis, estamos a apoiar 20 instituições e cada hotel apoia a sua. O que é que isto permite, isto permite uma maior ligação entre o hotel e a instituição, ela tem que ser regional, para no fundo haver ali um componente de comunidade local e essa ligação. E as equipas dos hotéis devem acompanhar regularmente o trabalho com essa

instituição e envolver-se quer com este contributo financeiro, que resulta do número de questionários respondidos, quer pelo envolvimento das próprias pessoas a colaborar em algumas tarefas dessa lista de instituições, portanto foram elencadas um conjunto de instituições a cada um dos hotéis e cada um dos hotéis acompanhada e contribui.

MD: apenas uma?

GA: apenas uma. Tipicamente, também, o critério foi, porque nós somos uma cadeia de hotéis, na sua grande maioria, ligado muito às famílias, foram instituições que tivessem qualquer ligação com crianças. Portanto, essa foi a nossa lógica na escolha, foi “vamos ter que optar, não dá para ajudar toda a gente” e, portanto, como nós somos, essencialmente, uma cadeia familiar em termos de público alvo, achámos que fazia sentido, também, transpor isso para a RS e, portanto, tudo o que são instituições que tem a ver com apoio a criança, sejam por carências alimentares, seja por doença, seja..., mas tem que ter alguma ligação a crianças.

MD: e relativamente a fornecedores, que tipo de práticas de RS é que têm para com os fornecedores da cadeia?

GA: aqui não temos nenhuma ação de RS que envolva os nossos fornecedores, não fazemos nenhuma ação em conjunto com...

MD: mas, por exemplo, na seleção de fornecedores, o departamento de compras tem algum cuidado para perceber se, por exemplo...

GA: não, não é critério. Ia dizer-lhe que sim, mas não é...

MD: no entanto, por exemplo, os fornecedores têm disponível todo o tipo de informação financeira que a empresa disponibiliza... relatórios financeiros anuais, relatórios de sustentabilidade, este tipo de informação está disponível para os fornecedores?

GA: está, mas isso já não tem tanto a ver com RS. Isto tem a ver com sustentabilidade económico-financeira, portanto, é outro dos pilares da sustentabilidade. Mas, se eu dividir em três são áreas... se o trabalho for no âmbito da sustentabilidade ela tem três pilares que podem de estar interligados, mas que são completamente diferentes, ora vamos lá ver, se eu for olhar para a nossa relação com os fornecedores, uma das coisas que nós damos aos fornecedores, mas que tem mais a ver com o pilar da sustentabilidade económica, e não tanto com o social ou ambiental, tem a ver com o cumprimento de todas as obrigações e com o pagamento atempado, sempre dentro do prazo de todas as obrigações. Portanto qualquer fornecedor que se relacione connosco, tem a garantia de que todas as nossas obrigações são cumpridas ao milímetro, não há nenhum único fornecedor que se queixe de um atraso de um pagamento nosso, mas aí é uma vertente que não tem tanto a ver com RS.

MA: eu aqui no trabalho estou a englobar todas, tanto a parte económica, a parte legal, a parte de sustentabilidade e também a parte de filantropia e apoio a instituições e associações. Por isso, também, a variedade de...

GA: então aí, temos um leque mais alargado, porque aí nós depois já podemos entrar em alguma lógica de apoios ou patrocínios que em termos de marketing concedemos. Que têm uma lógica mais quase filantrópica do que propriamente retorno ou visibilidade, portanto apoiamos algumas equipas e modalidades, das duas uma, ou ligadas ao desporto ou à arte e cultura, estas não são de RS, algumas são desportivas, culturais ou criativas. Onde também temos a oferta de, aqui tipicamente só com serviços, aqui nesta modalidade, nunca apoiamos com dinheiro, ou apoiamos sempre com a oferta de quartos, ou com a oferta de salas ou refeições. Tipicamente também o alvo, em termos de desporto, são modalidades amadoras, ligadas a equipas jovens. Não apoiamos rigorosamente nada de futebol, por exemplo. Apoiamos uma equipa de ciclismo júnior. Portanto aqui temos um leque um bocadinho mais alargado... e em termos de responsabilidade ambiental também temos um conjunto muito alargado de práticas de responsabilidade ambiental...

MD: já lá chegaremos. Relativamente aos recursos humanos, para os colaboradores que tipo de RS, que tipo de práticas fazem com eles?

GA: temos festas de natal, temos festas de aniversário do hotel, temos presentes para o colaborador no dia do aniversário, temos um presente para o filho do colaborador na data em nasce, temos um programa muito alargado de incentivos e vantagens e descontos e ofertas para os colaboradores e familiares descendentes e ascendentes diretos. Ahhh... Temos também seguro de saúde para todos os colaboradores...

MD: por exemplo, fazem algum tipo de gestão de talentos, vocês têm um programa de gestão de...

GA: temos duas coisas, temos uma para premiar, no fundo, as ideias e a inovação. É um programa que se chama Inovar, Motivar. Em que os colaboradores são convidados trimestralmente a apresentar um conjunto de sugestões ou de ideias inovadoras e as melhores do trimestre são escolhidas e têm um valor por cada ideia apresentada. Depois temos o Vila Galé Star, que resulta da nomeação dos colegas e depois por decisão, em caso de haver várias nomeações, por decisão por parte de um júri, na prática do colaborador de trimestre. Depois todos os hotéis elegem o seu colaborador do trimestre, depois cada hotel elege no final do ano, o *star* do ano e depois há uma eleição dos *star* do ano, para escolher o *Super star* vila galé.

MD: então por exemplo, esta troca de informação, comunicação entre colaboradores têm algum...

GA: vamos lá ver, os colaboradores estão todos informados. Os nossos resultados, quer receitas, quer custos, quer resultado operacional são partilhados por todos os colaboradores, não há quaisquer segredos nessa área, são visíveis, são expostos.

MD: através de algum tipo de intranet?

GA: está exposto ainda num formato em papel, nos restaurantes de staff, em cada um dos hotéis. Cada hotel tem um espaço, normalmente designado por refeitório, nós chamamos *staff lounge* onde são publicadas essas informações. Nós temos, paralelamente, outra forma de comunicarmos com os colaboradores ou de os colaboradores comunicarem uns com os outros, que é uma rede social interna que se chama My vila galé, e, portanto, onde eles vão partilhando coisas que vão acontecendo no dia a dia em cada um dos hotéis, é como um facebook interno. Pretende-se algum informalismo, cada colaborador pode fazer os posts que entender desde que tenham alguma relação com o trabalho, podem ser coisas divertidas, não está sujeito a censura nenhuma, têm é que ter alguma ligação pessoal ou alguma coisa que algum colaborador fez ou que lhe aconteceu, podem ser coisas até da vida pessoal do colaborador, mas que tenham alguma lógica. E temos outro instrumento, que é os painéis dos relógios de ponto, também permitem comunicar mensagens com os colaboradores e também é outra forma de como passamos algumas mensagens chave.

MD: em termos de apoio social disponibilizado aos colaboradores, disse-me que disponibilizavam o seguro de saúde, mais algum tipo de apoio social que o Vila Galé disponibilize?

GA: não, temos pontualmente... coisas que não estão parametrizadas, mas temos por prática conceder alguns empréstimos a colaboradores que estão em situação difícil ou a empresa ajudar em algumas situações de catástrofe. Estou-me a lembrar de um caso que aconteceu este ano com as cheias em albufeira, uma colaboradora nossa que ficou sem casa e aí teve um apoio da empresa para essa situação.

MD: e termos de práticas de formação, o que é que fazem em termos de formação para os colaboradores?

GA: nós temos vindo a aumentar, sucessivamente, os programas de formação. Este ano, foi um ano, essencialmente de formações comportamentais. Tivemos formações em vendas, em atendimento, em gestão de reclamações... está-me a faltar alguma...

MD: línguas?

GA: em línguas, vamos começar agora, francês, inglês e alemão, em formato de e-learning. E vamos, para o ano vamos começar um ciclo de formações prático-operacionais que tem a ver com os *standards* que estão definidos nos nossos manuais operacionais. Simultaneamente e



especificamente para lideranças e para chefias estamos a finalizar um programa de há de arrancar em outubro de uma formação avançada em liderança. Portanto esse vai ser dado um módulo a uma formadora interna nossa, que está a conceber neste momento os programas e que vai abarcar as competências todas de liderança, de seleção, de motivação, de delegação e este é dirigido apenas às nossas chefias.

MD: e relativamente às ações que o Vila Galé tenham desenvolvido então para com a comunidade?

GA: já desenvolvemos obras e reparações em algumas instituições pelas nossas equipas, e, portanto, que foram pintar, reparar, arranjar pavimentos, paredes, esgotos, eletricidade. Já tivemos em algumas instituições a preparar refeições e, portanto, aqui foram equipas nossas que foram fazer sandes e outros pratos. E essencialmente é este tipo. Depois já temos participado em algumas campanhas pontuais, algumas genéricas, até promovidas pela Associação dos Hotéis de Portugal como a história de oferecer colchões e outros materiais que, na prática, já não vão ser usados pelos hotéis. Quando estamos a fazer renovações, equipamento, seja televisões, seja colchões que na prática ainda estão em bom estado, também a oferta desses materiais.

MD: voltando aqui um bocadinho atrás, quando as televisões, os colchões estão em período de ser renovados vocês por exemplo, põe os colchões à venda para os colaboradores por um preço irrisório?

GA: normalmente oferecemos, portanto, numa primeira fase os colaboradores têm preferência, sobrando equipamentos desses vão para instituições, mas não fazemos venda desse tipo de materiais!

MD: lembra-se de mais alguma ação com a comunidade...

GA: assim que me esteja a lembrar...

MD: alguma com uma vertente ambiental?

GA: com uma vertente ambiental e que envolve colaboradores e clientes, nesse caso, nós temos o Hotel Vila Galé Albacora, que é lá em baixo, na ria Formosa, no parque natural da ria Formosa, e, portanto, todos os anos, há uma ação, que é lavada a cabo pelos colaboradores e pelos clientes que lá estiverem na altura, de limpeza da praia da ria Formosa. Depois as outras ambientais têm a ver com tratamento de lixo, tratamento de resíduos, separação de lixos, poupanças energéticas e, portanto, aí há um conjunto de medidas...

MD: também já mais legais.

GA: sim e aí também já procuramos envolver os colaboradores porque têm um conjunto de boas práticas que têm que seguir e também temos um folheto em cada um dos quartos dos hotéis

a apelar para um conjunto de práticas por parte dos clientes, coisas que podem contribuir para o meio ambiente e que o cliente pode fazer durante a sua estadia nos hotéis.

MD: então e por exemplo como é que caracteriza...

GA: de ações diferentes tivemos uma com uma associação... que se chamava.... Não é a terra dos sonhos, mas era uma coisa semelhante...

MD: make a wish?

GA: acho que é capaz de ser, na prática, era conjunto de crianças com alguma deficiência que nunca tinham tido férias nos hotéis e nós proporcionados essas férias durante 3ou 4 dias num dos hotéis do Algarve, portanto é um bocadinho diferente.

MD: então como é que caracteriza as atividades de RS dos hotéis Vila Galé? já falamos um bocadinho de serem sempre práticas com crianças e famílias, mas...

GA: nestas regulares. as são pontuais podem não ser... não estamos tao limitados nesse âmbito. Ou seja, aquelas que apoiamos regularmente, as 20 associações que apoiamos regularmente, essas têm esse cariz, as outras que também apoiamos regularmente com a oferta diária de refeições, também têm esse cariz. Podemos ter oferta de salas, refeições ou de quartos a instituições que não têm só esse cariz, por exemplo, uma das quais com que colaboramos é a AMI, a AMI não tem só essa vertente. Temos algumas colaborações pontuais com outras entidades que não são tao exclusivas de crianças e família.

MD: então se lhe perguntar qual a área de RS considerada mais importante para a empresa, são as crianças e a família?

GA: sim, sim!

MD: indique alguns parceiros de RS e que tipo de atividades é que faz com eles?

GA: aquela que tem mais expressão e que apoiamos há mais tempo quer financeira quer com serviços é a Associação Sol, das crianças portadores do vírus do HIV, que fica ali em Alcântara.

MD: quais são as motivações que o Vila galé tem para ter começado a desenvolver práticas de RS?

GA: porque acho que é nossa obrigação. Não tem nenhuma fundamentação muito profunda, eu acho que é uma questão de filosofia da empresa, de ajudar aqueles que mais necessitam, as empresas quando estão bem, eu acho que têm... há outro tipo de RS no sentido mais amplo que poderia ser enquadrado aqui na conversa. Porque na prática a empresa tem vindo a investir e tem vindo a crescer e tem várias formas de retribuir isto. Um, retribuindo aos colaboradores que cá trabalham e, portanto, premiando e melhorando as condições de trabalho; retribuir à sociedade quer sejam instituições de cariz cultural, desportivo ou de solidariedade social e também há outra questão muito importante e que muitas vezes não é falada. Que tem a ver com

o reinvestimento dos resultados. A vila galé tem crescido, muitas pessoas perguntam como, pura e simplesmente porque não têm 30 anos de atividade numa prática de distribuição de dividendos pelos acionistas. E, portanto, basicamente todos os resultados do negócio são reinvestidos em novos hotéis, porque é que eu digo que isto é RS? Eu, na prática, estou a devolver o dinheiro à sociedade, investido mais num hotel novo e, portanto, isto vai implicar contratação de novos fornecedores e de equipamentos para construir um hotel novo e, portanto, vai gerar... vai meter o dinheiro outra vez na economia. Vai gerar mais postos de trabalho e vai gerar depois um fluxo de clientes e fornecedores, de compras e vendas e, portanto, mantém...na prática todos os resultados da empresa acabam por ser devolvidos à economia, uns de uma forma mais de oferta e outros de uma forma que são geradores de negócio adicional. Mas eu à partida em que crio um novo hotel, faço um investimento, estou a alimentar não sei quantos fornecedores, e por sua vez as suas famílias e todas as pessoas que gravitam à volta do fornecedor, portanto tenho um resultado indireto. Estou a criar mais postos de emprego, portanto estou a ter mais pessoas e mais famílias a quem eu estou a gerar rendimentos e, portanto, isso acaba por ser de uma forma indireta o resultado da sustentabilidade económica, acaba por se reverter em sustentabilidade social.

MD: então para si quais são os grandes benefícios da RS e das suas práticas?

GA: os grandes benefícios é acreditar que tendo este conjunto todo de ações vamos passar a viver num mundo melhor. E se vivermos num mundo melhor, quando o mundo está melhor, nós vamos estar melhores. Se toda a gente estiver bem, nós, de certeza que vamos estar bem. É um bocadinho este princípio mais genérico que pauta toda a esta atividade. Obviamente que tem alguns benefícios diretos, por exemplo, no caso, do relacionamento com os colaboradores todos, obviamente que os colaboradores sentem que estão numa empresa que tem estas preocupações e, portanto, isso acaba por ser um fator de valorizam e ligação e ligação afetiva com a empresa do que trabalhadores que estão numa empresa que não faz nada disto. Portanto, é um aspeto que é valorizado pelos nossos colaboradores e por isso a nossa decisão estratégica de sim senhora, isto é comunicado e partilhado e os colaboradores são envolvidos, para o exterior não passamos nada.

MD: O Vila Galé possui algum tipo de prémios no âmbito da RS e no âmbito ambiental?

GA: não, assim prémios especificamente não. Não temos nenhum prémio criado.

MD: e em termos ambientais, não tem nenhum do tripadvisor, por exemplo?

GA: não, isso temos! Isso de prémios ambientais, temos dois ou três hotéis que têm uma certificação, acho que é chave verde que aquilo se chama. Outros que têm uma coisa que é a

*Travel Life*, é uma coisa internacional que é pedida por alguns operadores e nós temos em alguns hotéis e do tripadvisor também temos em alguns hotéis.

MD: possuem algum código de ética ou algum código de conduta?

GA: nós chamamos-lhe o manual do colaborador, mas será mais ou menos isso, que tem um conjunto de regras e informações sobre a organização.

MD: então é entregue o manual, é o único documento que vocês têm de consulta para o colaborador caso queira seguir valores, caso queira perceber a missão da empresa?

GA: sim, isso está tudo nesse manual. Depois ele tem que ter acesso a outros manuais que são os manuais de procedimentos operacionais da seção onde vai trabalhar. Um colaborador da recepção, recebe o manual de procedimentos da recepção, que ele também tem que conhecer. Depois há outro documento, que é um documento mais estratégico, de políticas de RH, e esse é partilhado. Onde estão todos os programas e os eixos da política de RH, os programas e os benefícios todos genéricos da empresa. E basicamente é isto. Depois há, coisas específicas, outros manuais de segurança e higiene no trabalho, mas isso é mais específico.

MD: existe algum provedor de ética na empresa, caso algum colaborador queira fazer uma denúncia anónima e confidencial de uma questão ética tem essa forma ou dirige-se aos RH?

GA: dirige-se aos RH, nós temos uma forma... para já os colaboradores têm tido até à data, o à vontade para partilhar essas questões e, portanto, quando há uma situação mais complicada, os colaboradores têm o à vontade para mandar para a própria administração, uns anónimos e outros sem ser anónimos. Depois há outro momento, tipicamente onde os colaboradores se podem pronunciar, e onde regularmente se pronunciam que tem a ver com o clima organizacional. Nós desenvolvemos periodicamente, um questionário de clima organizacional para perceber em várias áreas, o nível de satisfação dos colaboradores com a organização. E nesse inquérito, e esse é anónimo, as pessoas são convidadas a participar, mas não são identificadas e pronunciam-se no relacionamento com as chefias, com os colegas, com as políticas de retribuição, uma série de outros fatores e de práticas da empresa e depois tem vários espaços dentro do questionário onde podem deixar ideias, sugestões, críticas e que normalmente são seguidas.

MD: ok. Para finalizar, como é que vê a hotelaria daqui a 10/20 anos no contexto da RS, do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade?

GA: em termos de RS, acho que não há nada de muito específico na hoteleira e isso vai depender da consciência de cada um. E eu acredito que a consciência sobre os temas da RS tem a vindo a ser maior de geração para geração. Portanto, sente-se que há essa consciência nas gerações mais novas. Da parte da empresa aquilo que vamos querer é que isso faça parte, que essa cultura

faça parte da própria empresa, independentemente de quem cá esteja, é sempre uma cultura para ser seguida. No caso da responsabilidade ambiental, a evolução, também, tem sido sempre positiva. E tem sido sempre positiva, porque hoje em dia, grande parte das medidas que são positivas em termos de responsabilidade ambiental, são igualmente positivas em termos de sustentabilidade económica. Ou seja, a maioria das medidas, não foi como na fase inicial, em que era tudo aquilo que era ambiental era mais caro do que novo. E, portanto, eu nunca percebi a questão do porque é que o papel reciclado era mais caro, hoje em dia já não é assim. Mas também a partir do momento em que há um conjunto de ferramentas cada vez mais eletrónicas e permitem não só medir e afinar o consumo dos custos energéticos, porque grande parte das pessoas não tem noção que o maior contributo para a sustentabilidade ambiental no mundo tem a ver com a redução dos consumos energéticos, sejam eles de água sejam eles de eletricidade, porque estes sim é que consomem muitos recursos, mais do que algumas fantasias a dizer que se tem papel reciclado. Estas têm um impacto muito maior e têm a vantagem de ter simultaneamente um impacto positivo do lado ambiental e um impacto positivo do lado económico, porque se traduzem, também, em reduções de custos. Por outro lado, há um conjunto de práticas, nomeadamente tratamento de resíduos e separação de lixos, etc. e que obviamente, por muito que haja essa preocupação, também depois tem que haver da parte entidades que recolhem esse lixo, a capacidade de o tratar devidamente, coisa que já começa haver na maioria das autarquias. Por outro lado, também, os meios digitais e os meios eletrónicos vêm contribuir para muito menos consumos de recursos desnecessários, nomeadamente o papel. Portanto, a informatização e a digitalização de uma série de processos quer internos, quer de comunicação com o cliente, também, vão-se traduzir em boas práticas ambientais. Portanto há aqui um conjunto de coisas que indicam que o caminho vai ser ambientalmente mais responsável.

Se me perguntar “O cliente valorizam os hotéis que tenha estas preocupações?” sim! “É fator de escolha?” ainda acho que não! Ou seja, o cliente não vai escolher um hotel em função de ter ou não ter. Ele pode valorizar, mas em condições iguais...os hotéis ou estão em condições exatamente iguais ou o cliente não vai mudar a sua escolha por causa disso. O que é que eu quero dizer com isto, se ele tiver dois hotéis em Vilamoura, exatamente com as mesmas facilidades, exatamente com o mesmo preço, e um tem práticas ambientais e o outro não tem, admito que ele vá escolher o que tem. Agora se o que tem práticas ambientais for muito mais caro ou muito mais longe ou afastado do sítio de onde ele quer ficar, não acho que seja...

MD: acha que não existe um nicho de mercado, em que esse tipo cliente, de fato, escolheria o hotel mais sustentável?

GA: pode existir, mas não é identificado e não alimenta operações hoteleiras. Não se vive só desse nicho. Nós temos um hotel onde essa foi uma das principais apostas, no Algarve, que é o Albacora, que tem práticas até mais sofisticadas de responsabilidade ambiental do que todos os outros hotéis e não tem a mesma procura dos outros. Tem a ver porque está numa zona que não tem tanta procura como Vilamoura ou Albufeira e está na zona do parque natural de Tavira. E, portanto, é tudo muito bonito, mas eu primeiro quero ficar em cima da Marina de Vilamoura e depois a seguir logo me preocupo com os passarinhos... lamento imenso, mas esta é a realidade dos factos. Não quero dizer, que não se começa a sentir... agora as pessoas não escolhem aquele hotel só por causa disso. Ou seja, as pessoas escolhem os produtos por um conjunto de atributos. Há alguns produtos no mercado que a grande bandeira foi a responsabilidade ambiental e a sustentabilidade, mas depois falham em tudo o resto. Ou seja, eu quero ir para um sítio desses, mas eu não quero abdicar que o serviço funcione bem, que a comida seja boa, que tenha tudo..., portanto eu tenho que ter tudo o resto, só isso não chega como bandeira. Um hotel ambientalmente responsável e acha que aquilo vai servir para justificar a satisfação do cliente, não vai! Ele tem que ter tudo o resto mais aquilo! Portanto, aquilo é uma coisa que se tem que adicionar em cima, de ter os pressupostos todos garantidos, que o staff foi simpático, que conhece os procedimentos, que está tudo a funcionar bem, que nada falha nos quartos, que a comida é boa, etc... que tudo funciona bem!

A sustentabilidade é muito importante. Dentro de um conjunto de hotéis daquela zona, aquilo pode ser um fator diferenciador, face aos outros, mas um hotel que abre numa localização improvável não tem tanto sucesso. Portanto não é fator de sucesso, pode ajudar e ser um fator diferenciador, se preencher um conjunto de outros requisitos, ele tem que ter, à semelhança de outros hotéis, bons quartos, bom serviço, boa decoração e tem que ter uma coisa que custa, um balúrdio hoje em dia, que se chama localização. É totalmente diferente vender um hotel no eixo histórico da cidade, Av. da liberdade, Baixa, Chiado, Alfama, Castelo ou estar fora disto, portanto metam o hotel em Odivelas e vão ver o sucesso que têm! Portanto, isto demonstra que não é só, que não são só esses fatores [sustentabilidade]. Eles são importantes, podem ser diferenciadores dentro da concorrência, mas não justificam... não é por causa disso [da sustentabilidade] que vem o sucesso.

## **Anexo D – Transcrição da Entrevista do Estudo de Caso N°3**

Entrevista ao Responsável de Qualidade, Ambiente e Segurança (QAS) Pedro Teixeira do Neya Lisboa Hotel, 25 de agosto de 2016

Dados introdutórios:

- a) Nome da empresa: AZAB, Lmd.
- b) Concelho: Lisboa
- c) Freguesia: Junta de Freguesia de Arroios
- d) Ano de Abertura: 2011
- e) N° de Funcionários: 35

Marta Delgado (MD): começando pela responsabilidade social. O que é que é para si a responsabilidade social (RS)?

Pedro Teixeira (PT): A RS para mim ou no caso do nosso hotel é uma parte da sustentabilidade, um dos pilares. Para nós a RS é ajudar, na medida do possível e à nossa escala, ajudar quem mais precisa. No nosso caso tentámos... definimos como público alvo, no caso do Neya, o alvo do apoio da RS, está bem definido, é a criança. Podemos ter ações pontuais de ajuda a outras populações alvo, mas a criança é o nosso objetivo. Desde o início temos definido objetivos e temos as ações todas voltadas para apoio dos mais novos. RS é isso mesmo tentarmos ajudar quem necessita na nossa perspetiva num âmbito local, é tentarmos ajudar quem está mais perto de nós. No nosso caso é obvio porque temos o Hospital D. Estefânia em frente ao hotel, poderá ser muito simples e o mais óbvio, mas é isso que se faz. E então, felizmente, temos muito perto de nós, a situação de ser um hospital pediátrico. Então definimos desde logo isso como o nosso objetivo de topo. Para nós a RS é isso, é tentarmos desempenhar a nossa função de hotelaria, de venda de quartos, de negócio, de fazer negócio, de não fechar, mas na medida do possível, dentro das possibilidades que temos e dos meios que temos, darmos tudo para termos um papel importante aqui na freguesia, aqui na rua, na cidade e no país. O apoio que damos não se cinge apenas ao hospital, porque apoiamos por exemplo, neste caso, em termos do quarto solidário, alojamos famílias de fora, ou seja, damos apoio direto ao hospital, mas também diretamente estamos a ajudar famílias que vêm do Algarve, Alentejo, norte, etc. Por isso, para nós a RS é muito importante. Não é apenas... não foi apenas uma ideia que veio depois... “Olha já agora vamos ajudar aqui alguém” ou vamos entrar nesta onda que há agora de RS... que tem vantagens obviamente! Mas não, faz mesmo parte do conceito do hotel. A parte da qualidade, ambiente, financeira e RS, por isso para nós a RS é quase um modo de gestão do hotel. Até há

quem internamente, às vezes...algumas vezes a brincar dizem que somos a Santa Casa, ou o que seja porque definimos mesmo muito objetivos e muitas ações, à nossa escala, claro! Para a RS fazer parte da Gestão, dos valores do hotel.

MD: e relativamente a clientes Pedro, quais são as práticas de RS que vocês fazem, têm?

PT: para os clientes... Não é fácil, um cliente de um hotel urbano, como o nosso... ahh... Fundamentalmente, temos dois tipos de hóspedes, o turista e o negócio. O negócio é claro que fica uma noite ou noites e pelo seu tipo de alojamento ou de vida, entra e sai, e...

MD: nem repara...

PT: nem repara ou nem pode ser muito implicado diretamente nas ações. O turismo é quase igual, as pessoas quando vêm a lisboa, apesar de haver alguns hóspedes que poderão escolher o Neya devido ao conceito. Quando vêm a lisboa são de fora e estão em lisboa, a preocupação é visitar... a cidade...então entram e saem a correr, só chegam à noite, então não é muito fácil envolver os hóspedes nas questões de RS. Mas temos algumas ações, por exemplo, temos aqui à venda, na receção, artigos da Fundação do Gil, da Casa Ronald McDonald, que é para tentar apoiar estas instituições, vendendo estes artigos aos hóspedes. Ahhh...mais a nível de RS... assim de repente...não me....

MD: alguma ação que vocês tenham feito que vá um bocadinho além do que é usual no serviço do hotel, algum serviço Vip que foi além do normal, por exemplo...

PT: para o hóspede?

MD: para o hóspede.

PT: uhmmm não...não estou assim a ver. Nós temos aqui ações é... ainda aqui há uns tempos, tivemos aqui alguém da Liga Contra o Cancro, também durante dois dias, com um balcão a vender artigos às pessoas do restaurante e do hotel. Recentemente comemorámos o dia do Comércio Justo, não é bem RS, mas o comércio justo, também é RS. Comemorámos o dia do Comércio Justo aqui no hotel. Associamo-nos à única loja registada de comércio justo em Lisboa, que por acaso é aqui no Saldanha, nas picocas, é perto. Associamo-nos a eles, eles montaram aqui também umas mesas, uma banca, uma mostra de artigos de RS, do Comércio justo e os nossos hóspedes nessa ação até estiveram muito envolvidos. Era de manhã, na altura dos pequenos-almoços e os hóspedes que andavam aqui na receção do hotel, participaram muito e houve aquisição de bens. Ou seja, tudo o que fazemos é aqui, obviamente, no hotel e tentamos envolver os hóspedes, mas é uma questão que, realmente, não é muito fácil.

MD: e relativamente à política de RS para com os fornecedores?

PT: sim! temos ... desde a seleção de fornecedores, nós tentamos...por exemplo, nós agora estamos a tentar avançar para uma certificação de RS. E na identificação dos requisitos, muitos



deles têm a ver com os fornecedores, é obvio, e além do que já temos para a parte da RS na aquisição de bens e serviços, como seja, fornecedores locais, fornecedores que tenham garantias que não são alvo de processos judiciais ou trabalho infantil, esse tipo de situações. Vamos inserir nos nossos requisitos, porque nós neste momento temos requisitos de aquisição de bens que têm conta a parte de qualidade e ambiente. Ou seja, recorremos a fornecedores...na seleção de fornecedores, temos umas fórmulas, que para a seleção de um fornecedor em que entram os requisitos ambientais... se ele é licenciado, se é certificado...se separa os resíduos, se os veículos que vêm cá estão em bom estado na parte ambiental. Vamos... estamos neste momento a incluir requisitos de RS, ou seja, dentro de pouco tempo, iremos ter nas nossas fórmulas de cálculo de seleção de fornecedores uma parte de avaliação de RS. Além disso nas compras também, isso também já se faz... as questões de serem artigos biológicos, locais, vamos aqui ao mercado, ou seja, é RS direta fazermos essa aquisição de peixe e de carne no mercado de Arroios. Envolve-se, também um bocadinho... na parte de RS tentamos envolver os fornecedores nestas questões, nestas ações, convocamos, enviamos informação.

MD: algum dos fornecedores contribui, por exemplo, com alguma ajuda para alguma ação que tenham feito?

PT: ahhh... sim! Nós, por exemplo... estou-me a lembrar... nós temos campanhas anuais, no natal, de angariação de bens. Ou seja, nós pedimos aos fornecedores, a clientes e nós internamente para doar roupa, brinquedos e livros que depois doamos ao Hospital D. Estefânia. Então o que se fez nos últimos anos, é isso mesmo, nós pedimos aos fornecedores que nos doassem, na atividade deles, no negócio deles, que nos doassem bens... E alguns ofereceram já e nós oferecemos ao Hospital.

MD: e práticas de gestão RH na área de RS?

PT: sim...além do legal, obviamente.

MD: sim.

PT: respeitar todas as questões legais, o que deveria ser óbvio, mas que em alguns não caso é.

MD: sim, em alguns casos não é.

PT: mas sim, respeitar todas as questões legais, temos diversas ações. Quer na seleção, é um exemplo... nós, para a seleção de pessoal, nas entrevistas que se fazem, é ter em conta se a pessoa tem alguma sensibilidade ou tem alguma experiência no assunto na parte ambiental e social. Ou seja, queremos ter pessoas no Neya que tenham um mínimo de responsabilidade ou de aceitação de todas as nossas regras ou dos nossos requisitos na parte de separação de resíduos, consumos de água e social. Ou seja, se nós estamos a falar com alguém nas entrevistas que demonstra que não está nada aberta, depois a participar em ações de voluntariado nossas,

não ficam no Neya. Ou seja, temos que ter logo na parte de seleção, ter noção de que as pessoas têm alguma apetência ou vontade ou desejo ou que estão abertas a participar nestas ações. Porque nós temos algumas ações de RS ao longo do ano em que envolve o nosso pessoal, nós voluntariamos as pessoas ou não, por exemplo, oferecemos o lanche do Dia da Criança aqui no hospital, é claro que nós oferecemos o lanche e o pessoal. Vai lá pessoal nosso em que estão ali algumas horas a oferecer o lanche e claro, obviamente, têm que ter alguma apetência para estar a falar com os miúdos.

MD: ter gosto, também.

PT: ter gosto, etc. Depois internamente para o nosso pessoal também estamos a tentar avançar com algumas ações, seguro de saúde, etc. que não existe.

MD: por exemplo, vocês comemoram os aniversários no hotel?

PT: sim, comemoramos o aniversário, o natal... no aniversário que será em setembro agora, vamos oferecer o almoço.

MD: o aniversário dos colaboradores...

PT: ah! O aniversário dos colaboradores, sim sim sim! Há um bolo, sempre! Há um bolo e um ajuntamento de colegas. Normalmente ao fim da tarde os RH notificam aqui o hotel, sobre as datas de aniversário dos colegas e é feito um bolo, bebidas, algumas sandes e juntamo-nos na copa e isso faz parte.

MD: já falamos um bocadinho disso, mas a troca de informação e a comunicação que os RH fazem para os colaboradores é através do e-mail e de mais algum meio?

PT: é através das chefias, as chefias é que têm e-mail, o restante pessoal não. Tudo o que é comunicações para o pessoal todo... ou por circulares ou afixadas na nossa copa, que é o local onde o pessoal de junta. Ou então é comunicado às chefias em e-mail e as chefias é que comunicam ao seu pessoal.

MD: na passagem dos turnos vão passando a palavra...

PT: sim, sim.

MD: e existe algum tipo de apoio social, disponibilizado aos colaboradores?

PT: não... como sendo... ahhh... não...

MD: quer dizer, disse-me que estavam a trabalhar num seguro de saúde....

PT: quer dizer temos algumas situações de descontos em serviços, farmácias, ginásios, cabeleireiros. Temos acordos com serviços perto do hotel onde dão o desconto ao nosso pessoal.

MD: e, relativamente, a práticas de formação na empresa? Para além da legal...

PT: temos o plano de formação anual, as normas ISO obrigam a isso. No qual são identificadas por secção todas as necessidades... antes do ano começar, no ano anterior, são identificadas as

necessidades, ou seja, cada secção identifica que formação é que necessita para o ano seguinte, isso é definido até ao final do ano, o plano de formação é feito e é executado depois. Ou seja, os RH têm a responsabilidade de acompanhar as formações anuais e damos formação em todas as áreas. Quer específicas nas funções do pessoal todo, na receção, na cozinha, higiene alimentar, segurança alimentar, atendimento ao hospede, o check-in, informática, línguas...isso tudo. E depois formação na parte de responsabilidade ambiental e social, ou seja, temos formações específicas de segurança, higiene, ambiente, de RS. Na parte que não é bem de formação, mas de sensibilização, nós levamos a cabo visitas às instituições, ou seja, nós frequentemente juntamos o pessoal mais recente ou o pessoal novo e vamos visitar a casa Ronald McDonald ou a Fundação do Gil. Tentamos para o pessoal viver este apoio que dá, porque eles sabem que nós damos os excedentes alimentares à casa Ronald McDonald, o pessoal sabe que nós alojamos famílias de crianças que estão hospitalizadas no hospital, nós fornecemos salas de eventos ao Banco do Bebê, à Fundação do Gil, nós acolhemos funcionários do refúgio de Ascensão em Faro, etc etc... Mas para o nosso pessoal perceber, entender a dimensão do que faz e dar mais valor aos que faz, nada com o levá-los aos locais e por isso, por exemplo, as visitas para a casa Ronald McDonald são muito enriquecedoras, o nosso pessoal percebe que ao estar a juntar todos os dias, os restos do pequeno-almoço, do almoço e depois têm que embalar e registar, etc., percebem qual o objetivo disso, porque quando vão à casa vêm lá as famílias, os miúdos, as faltas que têm, o espaço onde estão, etc. e isso é muito importante

MD: é um efeito compensador muito grande!

PT: é! É um efeito compensador e é importante que visitem estes locais e o hospital aqui. É importante que visitem estes locais para, realmente, se empenharem mais e perceberem que o fazem... porque às vezes é um pouco... é mais trabalho não é... porque separam os resíduos, depois têm um registo, porque nós, por causa da RS e da certificação que é o nosso objetivo, temos que ter métricas sobre o que se faz e o que se ajuda e por isso é preciso registar...

MD: há muitos detalhes por trás...

PT: é! Por exemplo, o quarto solidário. Nós alojamos as famílias, temos que ter o inquérito de satisfação, o registo de onde vêm, quantos dias é que ficam, para termos no final resultados sobre o que fizemos ao longo do ano, imagens, isso tudo... Por isso, o pessoal tem, obviamente, mais trabalho. Entendendo as razões, é simples, eles assim envolvem-se muito mais.

MD: e ações, então, que o hotel tenha desenvolvido com a comunidade? Já falamos de algumas com o Hospital D. Estefânia, mas outros parceiros que tenham aqui à volta?

PT: então nós temos... eu posso ir buscar a minha cábula lá acima...

MD: alguns exemplos só...

PT: o Hospital D. Estefânia, nós temos um protocolo com o centro hospitalar de Lisboa, que envolve 6 hospitais. Isso é no âmbito do projeto do quarto solidário. Que é o gabinete social do centro hospitalar de Lisboa, identifica famílias que necessitem de alojamento em Lisboa, porque têm os filhos aqui nos hospitais ou quando a família e os filhos vêm a consultas e nós hospedamos as famílias e os filhos. E quando identificam a necessidade de alojamento, nós oferecemos, dizemos que sim e alojam-se aqui, isso é o protocolo que temos com o Centro. Depois temos diretamente, trabalhamos com o hospital D. Estefânia, como... no lanche de Natal, oferecemos o lanche de Natal, oferecemos o lanche do dia da criança, oferecemos os bens, juntamos os bens e oferecemos, todas as tampinhas de plástico recolhidas no nosso hotel, são colocadas no contentor que o hospital recolhe, pronto são ações diretas que temos com este hospital. Depois temos o Banco do Bebê, é que recente, foi um acordo que fizemos recentemente com a Associação Banco do Bebê que trabalha dentro da Maternidade Alfredo da Costa. E para o Banco do Bebê o que fazemos é, oferecemos as salas de eventos, ou seja, o banco do bebê necessita regulamente de espaços para *workshops*, *workshops* de capacitação das mães, e nós oferecemos este espaço. Temos umas ações, também, com algumas instituições, que são o Menu Solidário, ou seja, nós temos durante um mês, um mês e meio, no nosso restaurante Viva Lisboa o chamado Menu Solidário, no qual um montante da refeição reverte para instituições. O último que foi feito, foi diretamente aqui para o Hospital D. Estefânia, em que por cada 50 menus vendidos oferecíamos um cadeirão de descanso ao hospital, vendemos cerca de cento e tal, oferecemos dois. Depois temos apoio à Fundação do Gil, também pela venda de artigos deles, aqui no hotel e a cedência de salas, de alojamento. Temos, também, apoio ao Refugio Aboim e Ascensão temos também valores especiais no alojamento. Temos... nós por exemplo, na seleção de um fornecedor da gestão de resíduos, optamos por quem nos recolhe os *tonners* e tinteiros é uma empresa que dá apoio à Ajuda de berço, ou seja indiretamente selecionamos uma empresa para nos gerir a recolha de *tonners* e tinteiros que dá apoio Ajuda à Berço. Temos a doação dos bens, ou seja, nós temos agora também, há cerca de um ano, o selo de RS da AHP. Isso obriga-nos a participar num projeto que a AHP tem que é: um colchão, um coração. Que é um projeto que a AHP tem de contato com os hotéis, para quando os hotéis tem bens que não necessitam: colchões, camas lençóis, toalhas, loiça, o que seja... Nós contactamos a AHP e a AHP, então, arranja quem necessite. Nós nos últimos meses já fizemos uma doação de loiça, roupa, e mais recentemente uma doação de lençóis e toalhas de casa de banho, foram às centenas, ou seja, fizemos uma renovação da roupa da cama dos quartos e oferecemos a duas instituições em Lisboa.

MD: porque a verdade é que ainda está em bom estado e é uma pena estar a deitar tudo fora.

PT: é! Para a Casa Ronald McDonald, eu acho que já falei... que oferecemos os excedentes alimentares e oferecemos os bolos de aniversário. Ou seja, quando alguém da casa... algum familiar da Casa faz anos, nós oferecemos um bolo. Também já oferecemos pontualmente refeições a essas pessoas no nosso hotel. Quando a Casa considera importante, ou porque há famílias que estão lá há muitos meses, nós oferecemos o jantar. Ahhh, mais...instituições, doações...há mais coisas...

MD: não se preocupe, durante a conversa vamo-nos lembrado...Ações ambientais, então, que tenham desenvolvido externas e internas?

PT: ahh sim...recuando ainda à parte de RS, nós somos membros da Associação Grace. Somos membros ativos, participamos em muita coisa deles e uma das ações que eles têm de voluntariado de RS, é a ação Giro. Que é uma ação em que juntam voluntários de todos os membros, contabilizado o numero de pessoas são milhares. E participamos na ação Giro todos os anos. Há dois anos tivemos na limpeza da Serra de sinta, o ano passado tivemos na freguesia de arroios a identificar as questões de acessibilidade e mobilidade dos passeios, dos veículos, etc. e este ano vamos participar na limpeza do estuário do sado. Ou seja, é mais uma ação de RS que o hotel participa e o nosso pessoal participa.

A nível ambiental nós temos a certificação da norma ISO 14001, então, tudo o que é descritores ambientais são geridos no nosso hotel. Água, energia, ar, resíduos, higiene alimentar, por isso, temos uma gestão completa de todos os resíduos. Nós temos uma casa dos lixos, formação ao pessoal, contentores, recipientes nos quartos, em todo o hotel para separar todo o tipo de resíduos, não só, o papel, embalagens e vidro, mas tudo! Óleos alimentares, as pilhas, as rolhas, as tampinhas, a sucata, a madeira, os medicamentos fora de prazo, *tonners* e tinteiros, as pilhas, os equipamentos elétricos, todo e qualquer tipo de resíduo produzido no nosso hotel é gerido de forma adequada, as lâmpadas, todo o tipo de resíduos! Eu costumo dizer que, ao nosso pessoal, qualquer tipo de resíduo que encontrem, por mais esquisito que seja, deixem-no na minha sala, que eu resolvo, na minha mesa. Mesmo que nos quartos surja algum tipo de seringas, dos diabéticos, alguma coisa que seja, nó temos solução para todos os tipos de resíduos no hotel e tudo efeito adequadamente, com as guias, com a declaração anual de resíduos, etc.

Em relação à energia e água, igual! Temos todos os meios disponíveis e possíveis atuais para uma eficiência energética e dos consumos de água. Tem painéis solares, ou seja, o aquecimento de água do hotel é através do sol. Temos Led's... 90% da iluminação do hotel é a Led's. Redutores de caudal nos chuveiros inclusive, nos bidés, lavatórios e chuveiros. Temos contabilização dos consumos por sector, temos contares internos no hotel, e sabemos ao certo oque é que cada sector gasta. E o resultado disto tudo é que temos consumos energéticos e de

água muito abaixo do que é normal e temos dados de outros hotéis e somos alvo de estudos de teses, do que seja, de consumos energéticos nos hotéis e o nosso hotel é sempre identificado como o hotel com os consumos mais baixos. Temos bicicletas que emprestamos aos hóspedes, não são pagas, são emprestadas mesmo aos hóspedes, para atacar também aquela parte do ar e das emissões. Temos estacionamento de bicicletas para funcionários, temos estacionamento de bicicletas dos hóspedes, tentamos que o hotel seja amigo da bicicleta. Participamos no *Bike to Work Day*, que é agora em setembro, inserido na semana europeia da mobilidade, em que fomentamos que os nossos funcionários venham de bicicleta. Mais... energia, água, os consumos, os resíduos, é tudo gerido adequadamente no nosso hotel e envolvemos os hóspedes.

MD: como é que caracteriza, então, as atividades de RS da empresa?

PT: Caracterizo como?

MD: são atividades que a grande maioria é ambiental e sustentável, isto a RS tem várias áreas, temos a parte dos colaboradores, a parte dos fornecedores, a parte ambiental...

PT: nós por causa das certificações ISO que temos, é claro que a parte ambiental tem que estar totalmente correta. A parte social como até ao momento, já temos o selo de RS da AHP, e estamos a avançar para uma certificação formal de RS.

MD: A ISO?

PT: Não é a ISO, é outra. A ISO também faz parte dos nossos objetivos, mas não avançamos ainda. Daí que, é óbvio, que a maior parte das medidas que temos, tem a ver com o ambiente, mas ao longo dos anos temos aumentado as questões de RS. Por exemplo, eu posso avançar que para os requisitos exigidos, para a tal certificação que o hotel tem como objetivo obter, o hotel cumpre uma grande parte dos objetivos, de requisitos de RS, quer internos, quer externos. Quer tenham a ver com todas as ações que se faz, quer com a parte dos funcionários, do nosso pessoal, quer com a parte dos fornecedores. Ou seja, nós neste momento, como teste para essa certificação, submetemo-nos a uma avaliação e serviu para entendermos e percebermos que nós temos, cumprimos grande parte dos requisitos na parte do social. É já um facto!

MD: então, para si, a área mais importante de RS para a empresa é a parte ambiental, a parte de qualidade a seguir sim, vai integrar a parte de RS?

PT: para sustentabilidade do hotel nós temos a parte financeira, a parte ambiental e social. Temos a parte ambiental certificada, ou seja, claro que a todas as ações da parte ambiental estão mais avançadas, mas a parte social é igualmente importante. Neste momento está a par da parte ambiental e como lhe disse já obtivemos uma ferramenta de avaliação em que verificámos e concluímos que respeitamos grande parte dos requisitos sociais. Eu ia dizer-lhe outra coisa nesse campo... ah! O conceito do hotel sendo a sustentabilidade, nas nossas apresentações, nos

seminários que vamos, nas visitas, no envolvimento que temos com os hóspedes, com parceiros e fornecedores... a parte ambiental já vais sendo mais normal em Portugal, na europa, no mundo inteiro ou seja, nós dizemos que temos painéis solares, separação de resíduos, bicicletas, é importante...e os fornecedores, clientes, parceiros, entendem isso e valorizam, mas notamos que eles começam a valorizar muito mais a parte da responsabilidade social, porque não é tao normal. Ou seja, se já o conceito de sustentabilidade nos destaca dos outros hotéis, a parte de RS destacamos ainda mais, porque temos partes interessadas que já dão a parte ambiental como certa, garantida e segura, uma exigência legal ou não, e então valorizam mais hoje o social, ou seja ficam muito mais impressionadas com as nossas ações sociais. Daí que temos, então, tido um aumento de ações relacionadas com a RS e temos o objetivo da certificação. Que é para termos a parte toda da qualidade, segurança, ambiente e social a par.

MD: já falamos um bocadinho disto acima Pedro, mas indique alguns parceiros de RS da empresa?

PT: as parceiras que temos?

MD: sim.

PT: casa Ronald McDonald, Fundação Gil, Refúgio Aboim e Ascensão, centro hospital de lisboa, banco do bebé, Floresta Unida, depois temos...posso ir buscar a listagem e já lhe digo mais... temos depois a participação com outras instituições por exemplo com a Fundação Gonçalo da silveira, temos indiretamente por causa do projeto que temos com a AHP: um colchão, um coração, temos tido, então, contacto com as associações que eles apoiam, a quem doámos os nossos bens. E mais duas a quem doámos recentemente, que é uma associação luso alemã de RS que fica ali em carcavelos, e outra na ajuda que é a entreatajuda... eu já lhe digo ao certo esses nomes, ou seja, foram mais instituições que indiretamente lhes demos apoio e recebemos aqui as pessoas, oferecemos os bens, etc.

MD: que tipo de atividades então é que estabelece com cada parceiro, temos parceiros que são mais para parte ambiental como a floresta unida...

PT: sim... e neste caso que refere especificamente, que é parte social, é o que eu já lhe disse há pouco. Ofereceremos salas... este hotel, o hotel Neya, tem quatro serviços: alojamento, restauração, salas de eventos e um spa, ou seja, tudo o que podemos oferecer é isto. Por isso para cada parceiro oferecemos o que eles necessitam. Nós participamos em duas feiras de RS, uma é o *market place* que é uma feira que tenta juntar quem necessita e quem apoia, depois é tipo assim um *speed dating*, que é durante a feira... nós estamos lá feira e dizemos “nós oferecemos bens, excedentes unitários e salas de eventos” e depois todas aquelas associações que lá andam contactam-nos e se as associações necessitam de salas de eventos, há um match

e nós ajudamos. Outra feira que vamos anualmente, no âmbito de sermos membros do Grace, é no mercado do Bom Sucesso, no Porto. Depois mais uma vez as instituições que são membros do Grace, estão lá expostas e depois há a visita de associações e os contactos são feitos, e se as associações necessitam de algo contactam-nos. Então é isso, nós oferecemos o que temos. Para cada um destes que temos atualmente, nós oferecemos o que eles necessitam e o que nós podemos oferecer. A casa Ronald McDonald oferecemos alimento e oferecemos bolos de anos, emprestamos recentemente um berço, para um bebé que ficaria na casa durante alguns meses, nós no nosso hotel temos três berços de bebé, emprestámos um...porque é o que temos, oferecemos, dentro do possível. Para a Fundação do Gil e para o Banco do Bebê o que eles necessitam são salas, nós oferecemos salas. Para a Casa Ronald McDonald e a Fundação do Gil, o que necessitam é vender artigos, souvenirs, nós vendemos aqui. Com cada um oferecemos o que temos.

MD: quais são as grandes motivações do hotel para praticar RS, isto é, como é que tudo começou?

PT: é uma designação, um objetivo, um desígnio que vem da gestão topo. Ou seja, o hotel quando abriu, antes de abrir foi projetado já para ser um hotel sustentável, sustentável em todas as áreas ambiental e social e económica claro. Por isso são os donos do hotel que têm o desejo e a vontade e o objetivo de termos um hotel. Ou seja, termos um hotel com uma forte componente social e apoiar a sociedade, por isso, na parte que me toca a mim e a todos os outros é fácil, nós executarmos estas ações, é relativamente fácil, obviamente que há barreiras em tudo, mas é relativamente fácil nós desempenharmos estas nossas funções e termos estes nossos objetivos e ações na parte social porque o desejo vem da gestão de todo. A gestão de topo devido à sua origem cultural, social e religiosa, tem grandes objetivos e ações na parte de apoios e a parte social. Então tal como o fazem desde sempre na sua vida, quiserem fazê-lo no hotel, no negócio, ou seja, quando pensaram há 7 / 8 anos abrir um hotel em lisboa, pensaram desde logo em abrir o hotel em lisboa com uma componente de apoio social e de ambiente. E então é um desejo mesmo familiar e dos CEOs.

MD: e quais são para si Pedro, grandes os benefícios da pratica da RS?

PT: o conceito tem várias vantagens, é claro. Uma é a parte económica, se bem que a parte social, nós até este momento e em 5 anos nunca divulgamos muito. Ou seja, eu vou pôr agora a parte social de lado, porque até agora as vantagens que tem tido esta parte social são diferentes da gestão ambiental. Nós temos um conceito de sustentabilidade fortemente apoiado na gestão ambiental e isso é comunicado, nós temos as certificações ISO, nós somos auditados todos os anos, várias vezes, auditores externos, internos. Nós temos mais certificações além da ISO...



*green key*, *Tripadvisor*, o selo de RS da AHP, e por isso, todas estas certificações e esta gestão ambiental dão-nos vantagens que, a vantagem número 1, obviamente, que é o nosso desejo é reduzir o impacto ambiental do hotel, queremos que o hotel exista e funcione tendo o mínimo impacto ambiental possível, os consumos de água, os consumos energéticos, o de gás, os mínimos de emissões  $CO_2$ , o mínimo de emissões de resíduos. Mas depois tem, obviamente, a parte económica, porque tendo um sistema de gestão ambiental, nós reduzindo os consumos de água, gás e luz, e... tendo um sistema de gestão que nos permite gerir adequadamente o hotel, evitando o erro, por exemplo manutenção do equipamento, devido ao sistema de gestão, tudo é mantido a tempo e a horas de acordo com os objetivos anuais, isso faz com que se evite avarias e depois as avarias tem outros custos de substituição do equipamento. A nível, também, dos consumos de energia, gás e água, obviamente, que quanto menos consumirmos menos emissões temos, e menos gastos financeiros existem, ou seja, os custos associados à gestão do hotel devido ao conceito são menores. Depois a questão do marketing, se temos um hotel certificado e um hotel com um conceito como tem, que é dos poucos no país, em Lisboa haverá mais outro hotel em que o conceito é este. Haverá alguns hotéis que têm, obviamente, certificações, os led's, a luz solar, mas como um conceito formalizado de funcionamento, é dos poucos e isso vende. Vende no mercado interno, vende alguma coisa, mas no mercado externo vende muito. Porque há mercados emissores de turistas que querem especificamente alojar os seus hóspedes em hotéis, com certificações e com... e que sabem os hóspedes ficam num hotel com impactos menores do que em relação a outros hotéis. E também temos a questão, de nós inquiridos de satisfação que temos aos hóspedes, sabemos que há percentagem de hóspedes que escolheram ficar no Neya e que voltam ao Neya devido ao conceito, ou seja tem vantagens. A parte social, até ao momento, nós optamos por ser uma comunicação, não nula, mas menos agressiva, nunca vendemos muito a parte de RS, porque pode ser confundido muito com aquelas questões de não estarmos a ajudar, mas a vender. E como... e como esta questão da parte social vem gestão de topo, é uma questão mesmo de quererem fazer, até agora nunca vendemos muito isso, se bem que com profissionalização da RS ou uma certificação, que nós esperamos obter e também para a disseminação destas ações, ou seja, um dos objetivos de termos estas ações de RS é também os outros verem que nós temos estas ações e fazerem igual, ou seja, nós não queremos ser os únicos a fazer estas ações e disseminando estas ações e comunicando estas ações também temos o objetivo que os outros fazem o mesmo, os fornecedores, os hotéis, etc. porque se todos fizerem isto é ótimo! Então as vantagens são estas.

MD: à exceção dos âmbitos legais, mais algo certificado que o hotel tenha Pedro?

PT: nós temos.... O hotel é um dos poucos hotéis nacionais... só há dois hotéis em Portugal que tem o sistema de gestão da qualidade, ambiente e segurança. Com as normas ISO14001, ISO9001 e a ISO18001, só há dois hotéis em Portugal, o Neya e outro. Depois temos a certificação *five leaf*, a certificação *green key*, que são certificações específicas dos hotéis. Temos o selo de RS e Ambiental da AHP e a nível de certificações são essas. Estamos a avançar, neste momento, para uma certificação de RS e temos depois outro tipo de coisas...

MD: Prémios, que tipo de prémios?

PT: as distinções que tivemos nós últimos anos... nós já fomos duas vezes finalistas dos Prémios Desenvolvimento Sustentável dos Troféus luso-franceses, fomos finalistas dos *Green Project Awards*, ou seja, a distinção ambiental mais importante em Portugal, não ganhámos essa. Fomos incluídos nos últimos anos no Guia Boa cama, Boa mesa. E inclusive há dois anos fomos distinguidos entre os 10 hotéis mais sustentáveis do país. No guia deste ano o hotel ficou em numero 1 num índice de sustentabilidade. O guia desenvolveu um índice de avaliação formal e efetiva das ações ambientais que foi desenvolvido pela sociedade ponto verde, a sociedade ponto verde desenvolveu um índice para o guia avaliar os hotéis e o Neya ganhou. Ou seja, em 2016, na edição do Guia Boa cama, Boa mesa de 2016 o Neya Lisboa Hotel é o hotel mais sustentável do país. O restaurante ficou no 4º lugar, julgo eu. Neste momento também concorremos, e não ganhamos, aos prémios da ARESP, na parte ambiental de sustentabilidade hoteleira, concorremos ao ARESP. Estamos, neste momento, à espera de saber os resultados dos *World Travel Award*, fomos nomeados, aí nós é que fomos indicados para concorrer como o hotel mais sustentável do país, não saíram os resultados ainda. E estamos, neste momento, também a pensar concorrer aos *Hospitality Travel Awards*.

MD: Pedro, o hotel possui algum código de ética, algum código de conduta?

PT: formalizado não, está em desenvolvimento, já temos os textos! Precisamente para a certificação de RS que nós vamos avançar, estamos, neste momento, a fechar o código de ética e conduta. Nós temos a política de qualidade, segurança e ambiente. Estamos também a reformulá-la para termos uma política de qualidade, segurança, ambiente e RS e temos o manual de acolhimento ao nosso pessoal, onde estão definidas algumas regras de ética e conduta, mas não tínhamos, até agora ainda, um código. Então estamos... com este avanço na parte de RS, o que temos então, é a redefinição da política e incluir a parte da RS na política, que está li exposta, estamos a fechar o código de ética e conduta e assinámos recentemente com o apoio do Grace, a carta da diversidade. Ou seja, o hotel aderiu à carta da diversidade, essa existe e está aí, na qual o hotel compromete-se na admissão de pessoal a não ter discriminações

nenhumas a nível de religião, de raça, do que seja. Então estamos nessa onde de termos tudo formalizado

MD: neste momento existe algum provedor de ética na empresa Pedro?

PT: não, a nossa estrutura é pequena, daí que todas essas questões são tratadas com a nossa administradora. Nos temos o chamado o Órgão de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança, ou seja, é o conjunto de pessoas que internamente tratam destes assuntos, as normas ISO obrigam a isso, por isso qualquer questão de RS ou de conduta ou de ética, é este órgão que resolve o assunto.

MD: mas, por exemplo, caso um colaborador ache que há um problema ético dentro da empresa com quem é que ele iria falar?

PT: poderá falar com a sua chefia, e também, recentemente, devido à certificação com que vamos avançar identificámos que temos que ter um meio de garantir aos funcionários que façam alguma denúncia ou algum assunto que não queiram tratar diretamente com a sua chefia, podem falar com o diretor do hotel.

MD: algum canal que seja, de certa maneira, confidencial.

PT: direto, isso mesmo. E temos mais duas ferramentas nesse âmbito, que é: temos uma caixa de sugestões, ou seja, no nosso refeitório onde está todo o nosso pessoal, ao longo do dia, temos uma caixa de sugestões. Ou seja, temos um método, um meio, uma ferramenta, para qualquer um de nós denunciar alguma coisa e é anónimo. Pode ser anónimo ou não, ou seja, a pessoa pode preencher um registo, uma observação, uma sugestão ou uma denúncia anónima e temos, também, os inquéritos anuais. Temos um inquérito anual de avaliação do ambiente... de trabalho, ou seja...em que a pessoa responde...

MD: da satisfação dos colaboradores?

PT: da satisfação...por isso temos meios suficientes para a pessoa fazer à vontade alguma denúncia, alguma participação, alguma conversa... sem sofrer, obviamente, represálias.

MD: para terminar, Pedro como é que vê a hotelaria daqui a 10/ 20 anos no contexto da RS, da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável? Onde é que acha que vamos estar...

PT: eu acho que vamos estar... bem, bem nunca é bom dizer que vamos estar bem, até porque é impossível, até porque em milhares de hotéis, só em lisboa há 1800 hotéis e vão abrir mais ainda e por isso, o bem...se eu dissesse que vamos estar muito bem era que estes mil e tal hotéis, todos tivessem um sistema de gestão ambiental e todos tivessem o mínimo impacto ambiental possível e todos eles ajudassem a comunidade envolvente. Mas isso nunca será possível, obviamente, agora eu penso que vamos estar melhor, porque nós estando envolvidos neste meio da hotelaria e da RS. Somos membros do Grace e vamos a muitas conferências, congressos e

seminários e ações... vemos que há um desejo de alguns hotéis em avançarem nesta área. Ou seja, nós com certeza que daqui a 10 ou 20 vamos ter mais hotéis que tenham...nem que sejam objetivos a nível de consumos energéticos, de água... alguns por questões financeiras, ou por questões de reduções de custos ou de marketing. Mas eu penso que muitos, também, por questões que veem sim senhor, que hoje em dia não há outra forma de gerir uma atividade não tendo em consideração a parte da gestão ambiental e social. Ou seja, eu penso que dentro de 10/ 20 anos vamos ter mais exemplos de hotéis em Portugal e em Lisboa com questões relacionadas com esta área. Agora com certificações é difícil, porque as certificações são algo exigentes. Eu não tenho visto nos últimos anos... existem alguns hotéis em Portugal com as normas ISO e com a *Green key*, tem aumentado, mas não tem aumentando substancialmente em relação ao número de hotéis.

MD: é um processo demorado?

PT: é, é um processo demorado. Por exemplo, a certificação mais comum nesta área ambiental nos hotéis é a *Green key*. Que neste momento, penso que está com 68 hotéis, o que à nossa escala pode ser bom, mas não. Por exemplo, a Holanda tem 1700. A Holanda tem 1700 hotéis com a certificação *Green key*, em Portugal há 70, daí que eu vejo que..., mas tem aumentado. Ou seja, porque se os hotéis verificarem que há vantagens nisto, avançam para a certificação. Por isso eu penso que no futuro mais haverá...

MD: também a verdade é que temos muitos hotéis, que ainda não têm um departamento...

PT: poucos ou quase nenhum! As cadeias têm, alguns têm, nem que seja...poderá não ter um técnico. No nosso caso no Neya, e até ao momento sendo apenas um hotel, é de louvar, porque nós temos um cargo específico, que sou eu, não é. Que sou técnico de qualidade, de segurança e ambiente, ou seja, não trato de outros assuntos, como sejam de marketing ou o que seja e por isso temos especificamente uma área, um sector, um departamento e uma pessoa responsável nesta área, o que tem vantagens obviamente! Porque só assim é que é possível termos todos estes objetivos, todas estas certificações, estas distinções, a RS, estas ações e isso tudo. Agora é claro que outros hotéis que têm alguém que é de outra área, mas que trata destes assuntos, o que já é opimo, mas não é o ideal, porque o seu tempo não está totalmente alocado a isto. Daí que não tenham as certificações e tantas ações. Algumas cadeias já têm, há cadeias em Portugal que têm a pessoa que trata especificamente só da parte ambiental e social.

MD: Pedro, só uma curiosidade, quais são os países emissores que mais procuram a parte ambiental, são países do norte da Europa?

PT: nórdicos, sim! não há como fugir a isso. Não são os portugueses, não são os espanhóis, não são os italianos, não são os sul-americanos. São obviamente agências ou os moradores que vêm da Alemanha, alguns da França, mas mais da Alemanha Suécia, Dinamarca, etc.

MD: e estados unidos?

PT: estados unidos não tanto, até porque nas feiras, as feiras onde nós mais vamos são as feiras europeias, na europa e todos os agentes que lá estão emissores, de mercados emissores são os nórdicos. Não há como fugir a isso.